تأليف : ج ـ كورتوا

الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية

ترجمة : سالم العيسى

منشورات دار علاء الدين

الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية

حقوق النشر محفوظة لدار علاء الدين

دمشق - الطبعة الأولى ١٩٩٩

١٠٠٠ نسخة

التنضيد الضوئي والإخراج الفني : دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة

يطلب الكتاب على العنوان التالي :
دمشق ص.ب ٣٠٥٩٨
هاتف : ٢٣١٧١٥٨ ٥٦١٧٠٧١
فاكس : ٥٦١٣٢٤١ ٢٣١٧١٥٩

- جميع الأفكار والآراء الواردة في الكتاب تُعبر عن وجهة نظر المؤلف.
- في حال أخذ أية مادة من الكتاب يرجى التنويه إلى المصدر.

موافقة وزارة الإعلام مديرية الطباعة
رقم ٣٩٤١٦ تاريخ ١٩٩٧/٣/٣

المقدمة

إن شخصية المرء تبقى غريزيا وحسب الفطرة معطية لخصائص متعددة وفعالة بداخله، منها الخفية ومنها الظاهرة، فإذا فكر المرء بالقيام بعمل ما. يشترك في داخله – حسب الفكرة – مقدار معين من هذه الخصائص الخفية والظاهرة، كالحس والخيال والمحاكمة والإرادة والوعي للقيام بتحقيق هذه الرغبة التي بدورها تتحكم بسلسلة من الأفكار المتلاحقة، فينتج عنها الحدس الذي يعود إلى اللاوعي، كما تنتج مقابلة الإرادة التي تقود إلى الوعي الذي بدوره ينظم الفعاليات الظاهرة لتكون شخصية القائد .

لذلك فالإرادة بوعيها الناضج تتلخص بالرغبة والتفكير والإيقاع والتوازن ثم العمل. فإذا لم تتحقق هذه الخصائص لا يستطيع المرء تحقيق ذاته أولاً، ولا أن يتقلب على الأفكار السخيفة والسطحية التي إن شادت تهوي به وتحرفه عن الطريق الذي رسمه للوصول إلى رأس الهرم .

إن اكتساب صفة القائد الحقيقي هي دقيقة جداً وصعبة المنال وتحتاج إلى ملكات فيزيولوجية بارزة تولد مع المرء. وإلى ملكات مكتسبة يحصل عليها الإنسان من خبرة الحياة والمجتمع. وهذه الملكات تختلف بين الأشخاص.

فالخصائل المميزة يتمتـع بـها القليـل مـن الرجـال أي الذيـن يملكـون الصفـات الحميدة التي تؤهلهم للوصول إلى المستويات العليا.

وفي هذا الكتيب يجد القارئ أن الوصول إلى قمة القيادة ليس بالأمر السـهل. فلا بد للمرء من تملك واكتساب المقدار اللازم من الصفات المميزة والمؤهلة الـتي يلمسها القارئ الكريم ضمن طيات هذا الكتيب بعد مطالعتـه والمرجـو أن يلقـى فيه المتعة والفائدة والله ولي التوفيق.

المترجم

سـالم العيـسى

رسالة القائد

١- من هو القائد :

❖ القائد – على سبيل الاشتقاق – هو الكائن في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر. فهو الرأس الذي ينظر ويفكّر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسم (أي مرؤوسيه).

❖ القائد هو الذي يعلم ويريد ويحقق، كما هو الذي يعرّف، يفصّل ويحقق.

❖ فالقائد مع علمه بما يريد، يعرف كيف ينسق الجهد مع الهدف الذي يرغب تحقيقه.

❖ لا يصح عمل القائد إلا من خلال المعيار الذي بموجبه يشارك مع أية مجموعة، فهو المثل الأعلى الذي تعيشه لإيصالها إلى تحقيق الهدف رغم الصعوبات والعراقيل.

❖ لأن تقرر فهذا ليس بشيء. ولكن المهم هو تنفيذ القرارات الصادرة. ولا تصح القيادة بإعطاء الأوامر فقط، بل بتحديد الأشخاص الذين يتوجب عليهم التنفيذ، بعد المعالجة – والتحرك – والمساندة وفي النهاية مراقبة هذا التنفيذ.

❖ (من أقوال الجنرال فومش) – يبرز القائد عندما تحين الساعة لاتخاذ القرار – ولتحمل المسؤولية وتكريس التضحيات المستوجبة. وإيجاد العاملين لتلك المشاريع المزمع تنفيذها لا سيما اذا كانت من المستويات العليا المشبعة بإرادة الفوز والتي تشجع على اقتحام كل خطر : (Foch) .

❖ يجب أن نعرف جيداً ماذا يعني القائد أو الرئيس وما هي عظمة هذا الاسم. فهو الذي يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه، ويمتون إليه بالطاعة. فهو الذي يوجب الاحترام وليس الذي يفرض الاحترام. ولقيادة الرجال لا بد من بذل النفس .

❖ كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم

وتوحيدهم وأن تحبهم وأن تكون محبوباً لديهم .

❖ يختلف القائد عن الرئيس. فالرئيس بالتحديد هو الرجل المنتصب، ولكنه الجالس الذي يفصل في آراء مرؤوسيه ويستخلص منها الأغلبية المرجحة. فقد يكون ماهراً وذو نفوذ ولكنه عندما لا يحسن الأمر لا يستطيع تماماً اتخاذ موقف القائد .

❖ هل ترغب أن تعرف من هو القائد في أي مشروع ؟ عليك أن تتساءل عند الضرورة من الذي يتجشم أعباء المسؤولية .

❖ أن تكون قائداً لا يعني أن تبرهن عن حيوية وفصاحة وجرأة ومهارة فقط، ولا يعني أن تجمع حولك الانخراطات العاطفية أو المصالح الذاتية. بل أن تعرف كيف يشغل الرجال بشكل جماعي وأن تُحسن استثمار طاقة كل منهم وان تعين بكل دقة المحلَّ المناسب لكل منهم. وخاصة أن يعرف الجميع معنى التضامن فيما بينهم والمساواة في الجهد الواجب تأديته من قبل كل زمرة في المواقع المختلفة .

❖ لا يُعرّف القائد بحسب نظرته البراقة، وبروز فكيه أو رقة شفتيه أو حدة صوته بل هو صاحب النظرات الهادئة والصوت المعتدل والوجه المطمئن، الذي يمقت التباهي فلا يوصف القائد بالشعارات الخارجية، بل بالمهام الموكولة اليه، لأنه قبل كل شيء هو الذي يجب عليه تحمل أعباء الآخرين .

❖ على القائد أن يعرف بشكل علمي صفات الرجل، وخاصة الرجال التابعين له، فعليه أن يتعرف بعمق على مرؤوسيه المباشرين، وان يعي جيداً كافة ارتباطاته ويلتزم بها، وأن يتذكر ويعيد انتباهه جيداً للعمل المطلوب بارادة واعية وليس بشكل روتيني. وان يفتح المجال الواسع لبداهاتهم للحصول على المرونة والرغبة والحماس المطلوب بدلاً من الانفعالية أو السلبية غير المبالية، وعليه أن يشيد النظام بشكل رضائي بعيداً عن العنف. وان لا يتمسك برعاية الفوائد الخاصة على حساب الفوائد العامة. وان تتحول القوة النابذة باستمرار الى تعاون مثمر، تلك هي المهمة الرئيسية للقائد كونها ملزمة وغير قابلة للاستبدال.

❖ إن الرجل بطبيعته اجتماعي لذلك يجب أن تنتظم وتنساب حريته الفردية ضمن الصالح العام. ومن غير الفطنة ترك كل عضو في المجتمع يحدد الصالح العام وفقاً

لهواه وان يترك لأنانيته توجيه سلوكه. فالقائد ليس سوى مندوباً عن الصالح العام، فيجب عليه أن يوضحه ويدافع عنه ويحققه خدمة للمنفعة المشتركة العليا سواء للمجتمع حوله او للفرد .

❖ يعرف القائد الحقيقي بهذه الإيماءة : ويُعتبر حضور القائد على رأس الرجال الذين يقودهم حافز ومنشط لهم للتغلب على الصعوبات التي تعترض الصالح العام .

❖ فإذا ما استبدلنا كلمة "حضورٌ بكلمة "تذكارٌ نجد أنفسنا أمام كبار القادة .

٢- لماذا يلزمنا قادة :

❖ أية مجموعة كانت غير مؤهلة فهي عاجزة عن القيادة. وأية جماعة بدون قائد هي كالجسد بدون رأس، وكالقطيع التائه على غير هدى عرضة للذعر.

❖ أية مجموعة مراقبة، حتى ولو كانت ممتازة، فهي غير قادرة على حسن التصرف والقيادة، حتى ولا أن تدير وجبة غذاء (حديث مورا حول القيادة).

❖ رغم جميع نظريات العدالة والمساواة، فهناك العديد من الرجال الذين يعانون جلياً من حاجتهم للاعتماد على من يتفوقون عليهم، لأنهم يشعرون بالارتباك والتردد عندما لا يجدون حولهم من يشجعهم ويساعدهم. لذلك فان حضور القائد الجدير بلقبه هو بالنسبة لكل فرد بمثابة السند والقوة والطمأنينة .

❖ بدون قائد يأمر وينسق – يفكر ويحول إلى مرؤوسيه رأيه وفكرته، كالرأس الذي يرسل إلى سائر أعضاء الجسم سائل العصبي، تصبح مجموعته البشرية منهوكة بسبب جهدها غير المترابط وتنتهي دوماً إلى صدمة مخيبة للآمال مثلما أصاب بابل وبلاط الملك ليتول letwol).

❖ عند غياب القائد تسود الفوضى التي لا تخلف سوى الدمار بعيداً عن أي بناء آوتنظيم.

❖ كما هو القائد عنوان محسوس للسلطة، فهو أيضاً عنوان للتوحيد، فأوامره بمثابة التنظيم والتنسيق تمنع المجموعة من التفتت والانحلال والتلاشي.

❖ فإذا تركت مجموعة لبعض الوقت بدون قائد، فإنها سوف تنقسم على ذاتها رغم الإرادات الطيبة لمجموع عناصرها، تسترخي افضل الطاقات لديها وبعد الخلاف يقع التشتت حتماً.

❖ وفي سبيل توحيد أهداف الرجال لتنفيذ مهمة دقيقة، يحتاج الأمر إلى قائد يعتبر كعنوان للوحدة والتماسك يكون قادراً على أن يشرح للجميع ويرسّخ في الأذهان ماهية الفائدة الجماعية فيقودهم بعد أن يشجعهم على المتابعة لتحقيق الفائدة المرجوة.

❖ يوجد في كل مجتمع مقدار من بذور الاختلافات تساوي تقريباً عدد الأعضاء فيه، لأن كل واحد منهم يشارك وهو مشفوع بالأنانية، لذلك فإن جميع النزاعات والحماقات والتهاونات أيضاً تجعل من كل أمر قابلاً للتفكك والخسارة إذا لم يؤخذ بيد قائد مسؤول يمسك زمام الأمور أو المهمات الواجب تنفيذها وفقاً للصالح المشترك العام.

❖ وعلى كل مجموعة بشرية لها صفة القيادة، أو كل قائد مطاع أن ينسق جميع الفعاليات في سبيل الحد الأقصى من النفع. وكل جهد غير منسق ولو كان مخلصاً نزيهاً ينتهي حتماً الى صدمة محزنة لأشخاص مخلصين وذوي إرادة طيبة.

❖ للقيام بعمل ذي شأن يتوجب حشد الجهود التي اذا كانت مبعثرة تبقى عقيمة، ليس لكون الطريق الذي أوصى به القائد هو المفضل بحد ذاته والواجب الأخذ به، رغم وجود العديد من الطرق الأخرى التي يمكن الأخذ بها أيضاً، بل لأنها تمثل القيادة والقائد وتعزز وحدة الرأي والإرادة المثمرة واتحاد القلوب أيضاً.

❖ يمكن لزمرة متوسطة أن تنشط وتتغلب على أية عاصفة صادرة عن قائد ذي شأن. كما يمكن بالمقابل لكل زمرة ممتازة أن تتفكك وتذوب باقتفاء قائد وسط سبّب بتصرفه إطفاء الحماس وإضعاف الإرادات الحسنة.

❖ لاحاجة أبداً للتذرع بعقد اجتماعي بدائي أو باتفاق رضائي مع أشخاص في سبيل تحقيق مبدأ السلطة، فتلك هي نظرات سطحية، لأن الواجب أن تكون أعمال الرجال منسقة وموحدة لتصل إلى جهد موحد غير مبعثر، ولأن السلطة هي إحدى الأعمدة في الحياة البشرية فلها مسوغها سواء في مجرى الحياة وطبيعتها وحتى في طبيعة الأشياء، لأن الله تعالى هو مصدر الطبيعة والكون.

❖ وكون الباري تعالى هو الكائن الأعلى وسلطته مطلقة على جميع الكائنات، لذلك أراد اشراك الإنسان في جميع صنائعه في هذا العالم. وتتمثل عظمة القائد بسلطته التي

هي جزء من السلطة الإلهية.

❖ بالحقيقة قد يكون رأي الجماعة هو المفضل، لأن القائد مهما كانت أهليته لايستطيع أن يعلم ويشاهد كل شيء. ومهما كانت الجدية بعمقها لدى مرؤوسيه في مختلف الأعمال، لا تصبح متكافئة ومنتجة الا بعد عمق احساسهم بالمسؤولية تجاه العمل الواجب إنجازه. أما إذا لجأت الجماعة إلى المفهوم الخاطئ فإنها تجعل من العمل منطلقاً مكيفاً لدور القائد.

❖ وفي هذا المضمار قرأنا في مجلة الأطفال خلال شهر تشرين أول عام ١٩٣٥ بأن طبيعة العمل هي التي تقود، ومهمة القائد هي اعطاء الأوامر. لذلك تجد الجنرال في باب (تيل theil) ومفوض سكوث في فرنسا يقول :

❖ ليس القائد إلا بحسب قدرته على القيادة. والقائد الذي يتصرف بكبرياء وعجرفة هو الذي ينسب لشخصه القدرات التي تفوق إمكانيات الغير. وليس القائد هو الذي يقود ويأمر، بل هو الذي يعمل وهذا التعبير ينكر كل سلطة، التي هي من لدن الباري تعالى. وكل قائد منتخب لابد أنه كُرِّسَ من قبل المولى الذي ينتقي من يريد، وقد لايكون بالضرورة هو الأقوى والأذكى. ومن جهة أخرى، هل يمكن وزن جميع الصفات في نفس القادة على اختلاف طبائعهم وخصائص مهامهم ؟؟

❖ وفي نتائج محصلاته السلبية، لايبقى القائد هو الحكم الفاصل في طريقة العمل، بل العمل نفسه، فالجهد المادي هو الذي يحكم. وبقدر ما يكون الحكم غير متوازن وغير مدروس يكون مناف للحكمة، وهذا المفهوم الذي يجعل من العمل حجة كما يريد قوله ويفرضه من أحكام، فأنه يشارك في بناء مجتمع يستند على فكرة متطرفة ومتزعزعة كبناء أساس على رمل .

❖ فلكل مجتمع قاعدة متسلسلة. وكل سلطة شرعية هي من ارادة الله في الأصل. لأنها تنبثق من مفهوم روح التعاون الذي يربط القائد باتباعه ومرؤوسيه. ولكنه يترك القائد بشكل خاص ومن خلال توليته المنصب الذي تبوأه، حق التصرف واستخدام البداهة والسلطة الادارية وفقاً لمسؤوليته .

❖ فإذا تصورنا مثلاً، قائداً لايتعاون مع مرؤوسيه فلا يمكن بالمقابل ان نتصور وجود

أية جماعة بدون قائد. ومن السخافة أن يكون هناك جماعة بدون قائد، خاصة إذا كانت مكوّنة من أناس ذات قيمة عالية.

❖ وكلما كان أعضاء الجماعة من الشخصيات القوية البارزة، كلما احتاجوا إلى القائد لتوجيه فعالياتهم وإرشادهم نحو الأهداف الواضحة، المعتمدة من قبل الجميع، وأيضا لمساعدتهم في تزامن (Synchro viser) أعمالهم، وإلا سيصبحون تحت خطر تبعثر القوى، وتفرقة الجهود والتعدي على حقوق الغير، وخاصة في حال الصعود السريع الذي يمكن أن يفسد إيقاع وتوازن هذه الجماعة دون الإساءة إلى ما حولها.

❖ لا تنتظروا شيئا بات من الحركات الجماعية، ولا من فعالية الشراكة الممتدة والمنبسطة بسخاء نحو إعداد ومعالجة المثل الأعلى. فجميع تلك الارادات المنفردة لاتفلح إلاّ فيما يشبه حراثة الأرض، لأن الحبوب هي نتيجة الحصاد أي بمثابة القادة ذوي القلوب النيرة والارادة المثمرة من اقوال (بودان Baudin) مجلة الفتيات ١٠/٤/١٤-١٩٣٩ .

❖ يجب أن لا نتصور بأن القيادة سهلة وبأنه يمكن لعب الدور المطلوب بوجه غير معبر ولهجة قهرية. أن تكون قائدا عليك أن تمتلك حب القريب، وأيضا الثقافة التي تمكن من معرفة الرجال، ومن التمحص لخبايا النفس. لذلك يجب ان يكون القائد متقمصا لمثل تلك الارستقراطية الروحية التي شعارها (خدمة الآخرين). ولكن بخدمة نزيهة دائبة – شجاعة– التي تتطلب الذمة واليقين، الحماسة، والأخلاق .

٣–مهمة القائد الكبرى هي : خدمة الآخرين :

❖ للتمكن من العيش، تحتاج كل بلاد إلى عناصر تعتمد على عقيدة أو مذهب تتمسك بها وتضع لها القواعد والفرائض، وحينما أنتقي أكون قد التزمت نظاما وهو الخدمة. (ويفاند).

❖ إن الله هو مصدر كل سلطة حقيقية. وهي معطاة منه لصالح الآخرين وليس لصالحه الشخصي.

❖ يمكن تعريف السلطة بما يلي: الحق في قيادة ما هو الأثبت والأفضل لفائدة المجتمع العامة.

❖ لا يعتبر القائد ممارساً لدوره القيادي إذا نادى بما يعود للنفع العام بأقل من منفعته الخاصة، وللخير العام بأقل من مصلحته الشخصية.

❖ لا يسعى القائد الحقيقي إلى السلطة لمجرد السلطة، فهو لايستخدم الأشخاص بمعنى العمالة بل عليه أن يساعدهم على تحقيق الهدف الذي يحظى بتواجدهم ثم يتجاوزهم، وان تتوفر لديه الحمّية الدائمة التي هي أولى خصائص القائد في كل عمل يتوجب عليه تنفيذه.

❖ ان تقود معناه أن تخدم الغير: أي أن تخدم الباري تعالى باسم الذين تقودهم، لأن أي سلطة لاتركز بالنهاية على الله تعالى هي وهم واغتصاب، وتشبه خدمة الذين يقادون بدون قائد والقطيع بدون راع. نذلك علينا ان نخدم القضية التي تصادفنا لننال الرضى والطاعة وتمجيد التضحية بالنفس.

❖ كم هي عظيمة مهمة القائد، فهي أبلغ مهنة بل هي نزعة ونداء وقدر، لأن كل سلطة هي منحدرة من الله. (السيد بنسون).

❖ فالسلطة هي مهمة سامية ليست لاطراء النزوات بل لحمل كل مجموعة بشرية على تحقيق رسالتها وأهدافها المقررة. ورغم مقاومة القائد للرأي وضغطه على الجماعة لتحمل التضحيات الجسيمة التي لا مفر منها، فهو ليس بالمستبد بل بالخادم الشجاع المخلص والأمين، فالتضامن الجماعي لا يقوم على الاحتجاج وكثرة الطلبات، بل على تتبع الأمور بعزم وثبات نحو مرحلة يجب أن يرى خلالها أن القائد رغم قسوته لايتوخى إعطاء الأوامر بحسب رغباته، بل بحسب ما يتطلبه مجتمعه بعيداً عن أي صراع نفسي مبّني على حب الذات.

❖ فإذا ما وضع القائد شعارا للمهمة أولا، عليه أن يظهر للجميع وعلى طريقته الخاصة واجب الطاعة التي بالمقابل له الحق أن يطلبها من الآخرين لما فيه خير المجتمع.

❖ لا يبت القائد في الأمور متعسفا بل من واجبه أن يفتش عن الكنه العميق للموضوع، وعن الصدى لكل من يقوده. فهو الذي يوجه ويبسط يده للمساعدة الى الذين يشعرون في أعماقهم بالسعادة والبهجة. فليس على القائد هنا إلا تقوية إرادتهم.

❖ ولنمو السلطة يكتفي القائد بممارسة أعماله وفقاً (لعلة الوجود **Rraison d'etre**). وبالنسبة للغير عليه ان يتشفف الأمور أولاً قبل الطمس في المهام، لأن هذا الاستشفاف يكسبه خطوة ونفوذاً وتأثيراً قد لا يتوفر في أية رتبة اخرى. فيصبح امام جمهوره حاد الشخصية يرتفع فوق الفردية الضيقة فيدوي صوته بسبب التنفيذ الحكيم والجريء للخدمات ويصبح الضمير المناقبي الذي يتوخى دوماً المصلحة العليا للجماعة .

❖ **من أقوال** (Dunoyer de Segonzae) :

❖ ترتبط السلطة بشكل خاص بكنه المهمة العليا المكلف بها القائد، وبالطبع ليس لمصلحته الشخصية بل لفائدة الذين يقودهم فعليه أن يتحمل عنهم المسؤولية.

❖ ليست أوامر القائد فقط للشهرة في الخارج، فهو ليس برب عمل يستبد بعماله ليستخرج الربح من أعمالهم، بل لقيادة جماعات على مستوى مناقبي عال تنتظر منه تحقيق هدفهم المشترك بمهارة وحسن تصرف. لأنه ينفرد وحده بتنفيذ رسائله كدعوة ربانية. لذلك عليه ان يتشبع في فهمها وان يتمسك بندائها مقراً بقدسيتها .

❖ ليس القائد هو الذي يحرك، يقنع ويدرب، بل هو الذي يأمر ويقود باسم السلطة التي وليت له، لأنها أسمى مهمة اجتماعية .

❖ بالحقيقة ان القيادة خدمة والقائد هو الخادم لمجتمعه، وهذا لايعني أن تنصاع لأوامر قائد قد تكون بصيراً لنزواته أو أهوائه، أو نتيجة لإيحاءات أجنبية. لذلك يصحّ ما قيل: بأن على القائد أن يكون ترجماناً للفائدة المشتركة وليس لإرادات مختلفة تتنوع مشاعرها وفقاً لنفسية جماهيرها المتعددة، بعيدة عن الصالح العام الحقيقي للمجموع .

❖ ليس القائد بمفوض بسيط للجماعة، ولكنه الدليل لتحقيق غاياتها السامية، ورغم انتخابه أو تعيينه من قبل أترابه. فإن السلطة التي اؤتمن عليها تعطيه حق القيادة في كل مرة دون أن يستخدم وسائل الإقناع والحجج للحصول على الطاعة .

❖ على القائد أن يمتلك قبل كل شيء الشعور بالمسؤولية، وهذا الامتلاك لايعني احتمال توقع العقاب في حال عدم القيام بالواجب. وعلى القائد الحقيقي أن لايتحسس كثيراً بالعقوبات التي يتعرض لها من قبل القادة الآخرين الذين يعلوه بالقدم بل عليه

أن يستمد من مثل هذه العقوبة، إذا وجدت الحلم والحكمة وحسن التصرف عند تعرض الرجال الذين يرأسهم للأذى والعقاب غير العادل، وأن لا يحرمهم من رغد العيش الذي قد يكون في متناولهم وأن لايجعلهم يتحملون اجتياز متاهات الموقع الذين وصلوا اليه، دون أن يزودهم بالإرشادات الصحيحة التي تؤمن راحتهم. أما الذي لايفكر به فهو تعبه. فإذا لم يكن عبدا لرؤسائه فهو العبد لواجب الحماية الذي يقتضيه مرؤوسيه. وهذا الشعور الذي يكنه نحو الآخرين يجعله أهلا للقيام بأعمال تبدو معجزة تفوق الطاقة البشرية (من أقوال القائد فليمانت).

٤-ما الذي يصنعه القائد ؟

- ❖ ليست المقدرة هي التي تعطي حق القيادة للقائد، بل هو التوكيل الشرعي الذي تلقاه. ولكن في المستقبل لا يتمكن من تعبئة مهمة القائد الموكولة إليه بكل دقة وكفاءة لصالح وخير الجماعة، إلا إذا تمت فيه الصفات الحميدة التي تجعله أهلاً لرتبة القائد.
- ❖ إن ممارسة القيادة هي فرصة الحكم والبرهان للذين لا يملكون صفات القيادة، بأن يجدوا أنفسهم على درجة من خفة الوزن مما يعطي الذين يمارسون مهمة مراقبة القيادة الحق باعتبارهم مثل هذا النوع من القادة بأنه مغتصب .
- ❖ لذلك يمكن التعرف على القائد الحقيقي عندما تشعر وأنت بقربه بامارات القوة والأمان وبالميل الطوعي لإتباعه حينما يتوجه أو يطلب السير معه حتى نهاية العالم كما كان يردده أتباع نابليون .
- ❖ على القائد أن يكون قريباً من رجاله، أن يحبيهم ويقدر حبهم لنفوسهم كونهم من لحم ودم مخلوقين على صورة الله ومثاله مثلما كان (باتريك اربوان) يعتقد ذلك. فقد اكتسب هذا الضابط الفتي سنة بعد سنة دراية بشرية قوامها القوة والرفق والادراك والحكمة والصلابة والحصانة. ورغم ذلك لم يعد قائد بالمعنى الحقيقي.
- ❖ تكون الثقة بالقائد نتائج مباشرة من الإعجاب والإذعان اللذان في سبيل دوامهما يجب أن يتصفا بفضائل أدبية وفكرية ترفد القائد وتحيطه وتشجعه على تنفيذ مهامه.
- ❖ فالقائد الحقيقي هو الذي تعجب به، تحبه، وتتبعه. وأن تثق به بعد معرفتنا

لصفاته وقدرته، ولكوننا سائرين بمعيته لم نضيع أبداً ولن نستخير. أما أن نحبه فهو أن نثق بنزاهته وبطريقة تفكيره في العمل. مع علمنا ان كل من مرؤوسيه أو بعضهم يحتل مكاناً خاصاً في نفسه يوصي باستطاعته الاعتماد عليه. أما أن نتبعه : فلأحاديثه وحضوره وآرائه وسجله الحافل بالنشاط والحيوية أفضل محرّض. فهذا يولد الشعور بالاستعداد للتضحية معه وحتى في سبيله لخدمة الهدف الذي يمثله القائد ويسعى إليه الجميع.

❖ تختلف ممارسة القيادة تماماً عن حمل الشعار وعن حق التحية من قبل بعض فئات المستخدمين، وعن حق القصاص في أعلى درجاته. وهذه الممارسة الواجب تنفيذها تنشد الفعالية النشطة –العطاء الدائم– الشغل الشاغل لتحقيق المهام والانغماس في المسؤولية، الود الصادق والعميق للرجال. (من أقوال Dela Porte du theil).

❖ هناك الكثير من القادة المزودين بالسلطة يرتدون البزات الرسمية ويحملون الأوسمة ولكنهم لا يتمتعون بفن القيادة لأن الأمارات الدقيقة للقائد الحقيقي لا تعزى الى بزته بل الى شخصيته والى غريزته ونفسيته ولا تختفي حظوة الشخص باهتراء الثياب بل تختفي بابتذال النفس.

❖ معنوياً يجب ان يتمثل القائد في كل مكان والفضل في هذا الحضور يعود إلى أن أحداً لا يستطيع الحلول محله، وحتى عند غيابه الفعلي والاستئناس بفكرة قدومه تبقي هذه الفكرة حافزاً لدوام الاحتفاظ بذكراه والسير بموجب آرائه بأمل مساعدة الأشخاص ليس فقط لبقائهم مخلصين لمبادئه بل لبقائهم متفوقين أيضاً.

❖ ما يجب أن يتصف به القائد، هي الصفات المميزة التي يجب ان تظهر في الوقائع الحياتية العادية أيضاً، ولأنه من الأمور الصغيرة جداً، تولد سلطة القائد.

❖ ما يجب أن يصنعه القائد هو التأثير على الأشخاص لمساعدتهم على تقويم أنفسهم وتدريبهم على السبل المؤدية لتحقيق أمانيهم التي سيعتزون بها.

❖ القائد هو الذي يحب رجاله على أفضل وجه، كاشفاً المميزين من بينهم ومصطحباً لهم بكل جهد لإيصالهم الى التفاني بخدمة المجموع وهذا لعمري لا يتم بدون نضال لأن الهوان والكسل هو من ناموس الطبيعة.

❖ من يستحق أن يكون قائداً هو المتأثر بالحقائق البشرية والمنغمس في عظمة الحيـاة. وكل بلد يتسرب إليه الضعف عندما ينقصه القادة الحقيقيون.

❖ كل شخص راضي عن نفسه وعما هـو حولـه، ولا يتـأثر بـالتبدلات الـتي تجـري حوله ثم هو لا يبدي أي اهتمام اذا رأى العالم خلاف ما هو عليه. وحتـى يتمكـن مـن أن يصبح قائداً تنقصه أثناء انطلاقته بعض الأمور بالإضافة إلى ذلك قـد يكـون مصـدراً للأمور الجارية.

❖ ليس القائد بالرجل القاصر المستبد، وليس بالمتكبر الذي يذل، ولا بالحـاذق الـذي يتهرب، بل هو الخـادم الـذي عليـه وبحسـب طبيعـة المهمـة أن يتحمـل قسـطه مـن المسؤولية وان يساعد الآخرين على تحمل مسؤولياتهم.

❖ على القائد أن يكون أكثر يقظة مـن الآخريـن ليكـون السـباق في رؤيـة الخطـر وفي الفرص المواتية، والأكثر حدة في الذهن من خلالها يتمكن من دراسـة معطيـات العمـل المطلوب. والأكثر حذراً في وضع الأمور في نصابها، والأسرع في اتخـاذ القـرار في سـبيل دفع الأمر الى المنطقة المرجوة. والأكثر جرأة في تبني المخاطر الضرورية لتدريب كل فرد على القيام بنشاطه. والأشجع بالسيطرة على الوجل المحيط، والمثابر في سبيل التغلـب على المصاعب واستهلاك الوقت، والأثبـت علـى العزلـة، وبـالوقت نفسـه الأغنـى في النشاط البشري .

صفات القائد

٥- ثقة في المهمات وفي الرسالة التي يحملها:

- ❖ ليس بالقائد إذا لم يؤمن بالقضية التي يعمل من أجلها حتى وليس بأهل لتلك القيادة، فلا بد له من أن يقاسم الغير معه حماسته ووفاءه. حيث يترتب على كل من معاونيه القياديين، أن يفهم مدى مسؤوليته في القضية الواجب إنجازها، ومن جهة أخرى على القائد أن يعلّم رجاله الهدف الذي يحركه.
- ❖ قال (مارموتMarmont) ليست القوة الفاعلة في الجيش بعدد الجنود وبالوسائل المادية بل بالعقل المحرك الذي هو العامل الحقيقي لدى الجماعات البشرية مهما اختلفت النزعات، ان الإيحاء بالتعقل خلف المناخ المناسب، وبث الشعور هي من المظاهر المميزة لمهمة القائد.
- ❖ إن القائد الذي لا يؤمن برسالته لن يذوق طعم السعادة، وهذا صحيح في جميع أنواع الآراء. فهو لايهتم بسعادة نفسه ولا يسير إلا بالمقدمة دون تلكؤ أو إخفاق.
- ❖ إن القائد المتشكك مهما كان شكل تشككه لبقاً أو صلفاً، فهو قاهر العَلَنْد (الظبي الضخم) سواء لنفسه أو للآخرين.
- ❖ لا شيء بالنسبة للقائد ولمعاونيه أكثر خيبة للآمال مثل التشكك وتثبيط الهمم وعدم وجود العمل. لذلك على القائد أن يجهد لتأمين العمل للجميع.
- ❖ عند سماعك أحد يقول لك: لا شيء للعمل به. عليك أن تترجم ذلك بصورة معاكسة بالعمل الفعلي، هذا إذا كنت بوضع يسمح لك القيام بأي عمل.
- ❖ إن الرداءة تتمثل في سوء تنفيذ العمل وليست في الجهد المتدني (من أقوال Pegay).
- ❖ ما يحث القائد على بذل الطاقة اللازمة لتجاوز نفسه ولجر الآخرين لاتباعه، هو

الإيمان المطلق بعظمة جهده وإمكانياته في تحقيق الهدف المنشود.

❖ (من أقوال لويس الرابع عشر) للوصول إلى غاية الأمور، فالخطوة الأولى هي الاعتقاد الثابت بإمكانية تحقيقها.

❖ مهما كان العمل المشترك، فإنه يستدعي المزيد من التضحية فيما يتعلق بالمصلحة الخاصة والمزيد من التكاتف الدقيق للقوى، والانتظام المشدود للحريات للتمكن من تجاوز ضعف الثقة والمجازية.

❖ كل حي لا بد من أن تحركه الهبوب، وكل شيء لا حراك فيه فهو مائت .

❖ لايصلح الأمر إلا بالصبر. فالذي يعمل ببساطة يكسب العيش، والذي لا يعمل بمهنته بأناة لن يصبح رجلاً ذا شأن وأيضاً لن يكون قائداً.

❖ إن جميع المشاريع الإنسانية سواء المتواضعة منها أو العظيمة -الدنسة أو المقدسة هي خاضعة لنفس الشروط العضوية. إن الصدق - الرجاء- والمحبة - جميعها فضائل ضرورية لكل رجل لديه الرغبة المخلصة في أن يقوم بعمل حيوي ومثمر، وان يزاوله بإيمان وثقة مع الرجاء في النجاح حسب العمل، ثم تقديم ثمرته للآخرين بحب وإخلاص. تلك جميعها هي الشروط الأولية اللازمة التي لا يفلت منها أي مشروع .

❖ لا يمكن للذكاء أن يتابع الجهد في البناء إذا لم يؤمن بحقيقة وفائدة هذا الجهد. فالشجاعة لا يمكنها مجابهة المصاعب إذا انعدم الأمل والرجاء في تحقيق الهدف.

❖ أخيرا إن جميع حوافز العمل تصبح هشة بقدر ما هي نشيطة إذا لم يهيمن عليها الحب don coeur

❖ تتأتى هيمنة القادة الحقيقيين في بعد نظرهم، فالرجل يحتاج إلى آفاق واسعة لأنه يطفأ في الدناءة.

❖ قبل كل شيء يجب أن يطلب من القادة أن يكونوا هم قانعون ومقنعون بنفس الوقت أي أن يكونوا رسلا مزودين بأعلى مستوى من الطاقة لإشعال النار المقدسة في النفوس الفتية لشحنها بالأحاسيس العميقة وإشعال الشرارة في سبيل الحياة الكريمة. وبالمقابل لابد من التشكك لدى القادة الأوائل الذين نصادفهم عند انخفاض مردودهم (Lyauty).

❖ فالرجل الفزع الخجول الذي تنقصه النفحة الطيبة لا يصلح لقيادة الرجال البتـة، بينما أيضاً فالرجل القائد الشجاع الذي تنقصه المثل العليا ليس أهل بلقب القائد.

❖ فإذا استعمل القائد القليل من الذكاء بقلب صبور يذهب بالأمور بعيداً أكثر مـن أي نبوغ في قائد آخر يحمل نفساً فاترة (من أقوال Maurois).

❖ ان يعتقد القائد بالحظ فذلك هو الحظ نفسه.

❖ حينما يحمل القائد شرف نجمته أو امتيازه يصبح رجل ثقة قادر علـى إيقـاد روح المقاومة ولا يقر أي تردد قد يلحق الضرر بنجاحاته. ولديه القناعة التامـة بنجـاح كـل عمل يقوم به مهما كلف الأمر، خاصة إذا وجد نفسه تحت وطأة تأثير أعمال هي دون جهده المقنع. فهو يخضع لانطباعاته المـميزة الـتي تمليـها أحاسيسـه الفطريـة الغنيـة بالخبرات السابقة.

❖ إن الدهاء مع طيبة القلب دون الحيوية الصاخبة لن يكونا الإحساس الواعي الذي يجب أن يمتلك الإثارة لرجال القائد.

❖ لاتكن من عداد الذين اذا شاهدوا أمامـهم زجاجـة نصـف مـلأى يتـأوهون لكونـها نصف فارغة .

❖ في العالم تتغلب الأفكار الشريرة المتدنية على الأفكار السامية ولكن في كل الأحوال تسمو فكرة الحب دوماً على فكرة الحقد والشر .

❖ ان الذي يحمـل آراء سـاخطة تجـاه غـيره، فـهو في الوقـت نفسـه يدعـي سـخط الآخرين.

❖ لنتصور قائدا بقبعته الفاخرة، إنه لا شك يحمل عبء المسؤوليات، ولكـن بـالوقت نفسه ندين له بالمطالب كي نجعله على الأقل متفائلا.

❖ لا يعمل المشمئزون إلا الأمور التافهة. ولا يعمل اللا مبالون إلا الأمـور الكئيبـة أمـا المتشائمون فكل عمل لهم هو ميت.

❖ يعرف بأن البعض فيما بيننا يعتقد بـأن المتفـائلين بأغلبيتـهم ينجـرون فيمـا بـين الحمقاء، وبأقليتهم فيما بين الأناس الأقـل حمقـا أو غبـاء، ولكـن هـذا ظاهريـا علـى الأقل، ولعمري هذه فرضية نجهد لشرحها. وقـد تكـون أكـثر ذكـاء وتأثيرهـا حينمـا

نجعلها فرصة تفاؤلية من كونها تشاؤمية، من حسن الطالع أن نرى الجانب القبيح في الأمور وأن نتمكن من القول حينما ينتابنا الشقاء والتعاسة كيف أتوقع ذلك .

❖ لكل أمر أو حادث وجهان: الوجه الجميل والوجه البشع، لماذا نأنف من الوجه البشع ونُسَرّ بالوجه الجميل. وفي الحياة يجب أن نكون دوماً متفائلين لأن المتشائمين لا ينتهون إلى شيء. فهم يخافون كل شيء ويترددون في كل شيء فهم الفلاسفة التعساء الذين لا غاية أو هدف نهائي لهم. ويفكرون كثيراً ثم يتساءلون على أي رجل يرقصون، وبعد التردد والانتظار ينتهون الى عدم الرقص، لذلك علينا أن نكون دوماً متفائلين (من أقوال Camill Cavaller) .

❖ ومن أقوال(Rodin رودين) إن العالم لا يمتلئه السرور والبهجة إلا إذا تسلح رجاله بنفوس الفنانين أي إذا تمتعوا بجهودهم متفهمين قيمة الحقيقة والجمال.

❖ القائد الديناميكي المؤمن برسالته متيقناً من نجاح قضيته يحرر من المساوئ كل ما هو مفيد ويمكن إنقاذه، ولايجعل نفسه عرضة للتناقضات والفشل.

❖ يجب أن لا يندهش القائد اذا اعترته العوائق –التناقضات–الصعوبات. عند وقوع أي حادث يوجب التذمر –التأوه –وحتى الغضب مما يبعثر الجهود بفضل التبصر بالأمر والتساؤل ما العمل لتكون تلك المحنة نقطة انطلاق نحو الأفضل، وما هو التصرف للقفز فوقها، أو التغلب عليها بتحويل هذا الغم الى فائدة حقيقية .

❖ حتى اذا لم ينظر الى الحل الثاني مثلاً : يجب القيام بتصرف إيجابي لضمان تحديد الأضرار لأن هناك آجر يصلح للبناء وبذور تصلح للزراعة.

❖ يجب على القائد بكل تواضع وصراحة أن يدخر بنفسه بقدر كاف من الثقة المعقولة غير مغرور بحقيقة موهبته وإمكاناته. وكون الإنسان متواضعاً لايصلح القول لاأملك شيئاً، لست بشيء – لاأستطيع شيئاً وبالنتيجة: لم أقم بعمل أي شيء وقد اكتسب بعض المواهب ولا يحق لي أن أفخر بها لنفسي ولكن من الواجب أن أنمي هذه المواهب وان استثمرها لخدمة الآخرين.

٦–حس السلطة:

❖ القائد هو رمز السلطة الحسي، ويجب أن يتمتع بضمير رفيع نحو مهمته كقائد،

ومهما كانت درجته، فهو يمثل السلطة، وعليه أن يعمل على احترامها.

❖ إن القائد يفرض احترام السلطة التي تقوم على خدمة المجتمع البشري الذي هو أحد متقدميه.

❖ قال (لابوتيه lyautey) إن أهمية سلطة القائد هي خدمة الشعب بفاعلية، لكل جماعة بقبضة اليد، – حسنة التنظيم رغم نفقاتها المتدنية هي أفضل من جماعة أخرى منفقة بعيدة عن السيطرة.

❖ تشبه السلطة مستودعا أوكل القائد بإداته، فلا يحق له تبذيره، كما أن السلطة قوة لا يحق له تبذيرها، وهي جزء من السلطة الإلهية التي لايحق له أن يجعلها مدعاة للاحتقار أو الإهمال.

❖ فالقائد كونه صبيا ويافعا حسن التكوين/لا يلبث أن ينتصب على رجليه/ ولكن هناك فيما وراء شخصيته مبدأ السلطة التي سينالها الغبن بسبب الضرر الكبير الذي ينال الجماعة بكاملها.

❖ إن القائد الذي لا يتنشق الاحترام ليس بأهل للمركز الذي يشغله، وللحصول على احترامه يجب أن يحترم الآخرين، وهذا ليس فقط أثناء ممارسته لمهمته لابل طيلة حياته.

- **عظمة وتبعية القائد:**

❖ قد يتعرض القائد للشبهة بسبب القضية التي يعالجها والمستوى الرفيع الذي يشغله، فلا يصح النيل منه أو زيفه، لأن كل هفوة تصدر عنه في إطار المثل الأعلى الذي يمثله، هي انتقاص من هيبته وحظوته، حتى لو كانت هذه الهفوة خاصة.

❖ كون القائد أمين السلطة لا يحق له التخلي عنها، بل يجب عليه أن يجعل سلطته محترمة خدمة للصالح العام .

❖ لا يفتش الرجال عن مجاملة ومراعاة السلطة الضعيفة، بل هم سعداء إذا تلمسوا الرجل القوي الذي يعتمدون عليه، لأن المواقف الثابتة الشجاعة تطمئنهم أما الضعف المراعي يضعهم في الشك وعدم الثقة ويدفعهم في النهاية إلى التقزز والكره (من أقوال Lacordowe).

❖ ما يمثل حدود سلطة القائد هو بالحقيقة الصالح العام الذي يمنحه القوة والنفوذ ونقاوة الضمير في المحادثة، والتصرف باسم الصالح العام الذي يفيد الرؤساء في الثبات الصلب. وبهذه الثقة بالنفس والتي بدونها لا تتحقق القيادة لأن القائد في حدود الصالح العام لديه السلطة الحقيقية والقدرة على الربط والالزام. ولا سبيل للإساءة لأن القبضة الواهنة تخذل الصالح العام وتمسخ حيوية الحق وتجعله غير قابل للتقادم.

❖ أعتقد بأنني لم ألاحظ وجود أناس تذمروا من حسن السيطرة عليهم في مواضع صعبة، بالوقت الذي خلاله كانوا يحكمون بالعدل والنظام. وبالعكس غالباً ما يتبع الثورات السيئة غياب القيادة، وأتساءل فيما اذا كان آباؤنا تحت شعار الحرية اضطلعوا بالمسؤولية بمثل تلك الحيوية التي لم تكن الا مأمورة (من أقوال Forestier).

❖ تحت أي ادعاء يجب على القائد أن لا يخزي مفهوم السلطة التي ليست فقط امتيازه الشخصي بل المنهج الخاص البارز الذي تشتهيه مهمته. انه يخون رسالته إذا تهاون أو استسلم لرفاقه، ويفقد اعتباره وأيضا الثقة التي هي بحق دعامة عمله. فهو كرب العائلة الذي لا يثنيه الحب العائلي عن استخدام القوة لأن القائد يجب أن يحكم دوما. من أقوال (Dunoyer ole Segonzae).

❖ في حدود الممكن، من واجب القائد أن ينفي كل استيفاء، وأن يحمل الدواء لرفع الظلم قبل حدوثه، وللوصول الى ذلك عليه أن يبقى على اتصال مع مرؤوسيه ولو تعرض للخطر. وعليه أن يعرج إلى الخنادق إذا كان جنرالا عسكريا، وإلى العمال في معاملهم، وإذا كان رب عمل عليه أن يدير عمله ليس بصيغة الامتياز والمزية بل بروح المسؤولية. ولا بد من ان يختزن القائد بعض التصورات التي تدعه جاهزا بأن يرسم في داخله طريقة حياة الجميع. فهو يشاطر مرؤوسيه الآلام والهموم الممكن تجنبها. فالسر الذي يكمن في أن تكون محبوبا يجب أن تحب وأن تتقن متطلبات رسالتك أكثر من أي شخص. يتحمل الرجال الأوامر بكل أناة شريطة أن يحسن إصدارها (من أقوال Maurais).

❖ القائد الحقيقي هو الذي يحسن تملك السلطة وتلقي المسؤوليات. وبالمقابل لا لزوم له إذا كان رأسه يحمل الريش ويتصدر بالأوسمة المذهبة، وسواء كان يحمل شهادات

الدبلوم والرتب الجامعية، بل لا بد من أن يتحلى بالخلق الحسن وبدرجة عالية من الخيال الخصب وان يكون على درجة من الذكاء يمكنه استيعاب الآراء من حوله والوصول إلى قرار ناضج وبات يخدم المصلحة العامة (من أقوال الجنرال لافون Lafont).

❖ من المعلوم بأن القائد لا يملك العلوم وحتى المعارف الفطرية الشاملة لذلك لا بد له من أن يستعلم ويشاور حتى من مرؤوسيه الذين هم بالأساس بتماس مع الحقائق والصعوبات المباشرة .

❖ ولكن رغم إفادة تلك الآراء المستطلعة، على القائد أن لا يدع قراره مرتبطاً بشخص أو فئة ما، وأن لا يستجدي أية مساعد أو مساند لدى قيامه بالتفتيش عن حلول للمسألة التي يعالجها. وحتى لو اضطر الى تبديل خطئه أو أفكاره، عليه أن لا يقبل المساعدة لقاء تقاسم المسؤوليات، وعلى سبيل الذكرى تعرض نابليون في العديد من المرات لمثل تلك الوقائع غير أنه كان يعود الى تفكيره وقراره، نعم كان يصغي الى من حوله وكان يستحث الآراء، يعود الى الماضي، بعد أن يسمح بالتحدث اليه بكل حرية غير أنه كان يترك القرار له وحده .

❖ إن الضرر الأكبر للقائد أن يخشى الكلام وأن لا يتصرف بروح القائد.

❖ عندما يتخاذل القائد في القيام بأعماله ضمن شروط وخصائل القياد لا يلبث مرؤوسيه أن يتناسوه أيضاً .

❖ على القائد أن لايتسامح مع المسؤولين حوله مقابل الحصول على طاعتهم بل عليه أن يقود وأن يأمر دون غطرسة وأن يصون مركزه دون كبرياء. ان العجز في ممارسة السلطة هي ضارة بقدر الإفراط بها.

❖ هناك بعض القادة في سبيل اكتساب الشعبية أو تحقيق المساواة الفوضوية غير المدروسة يتغاضون عن بعض التصرفات بتركها تعمل حسب هواها أو بجواز مرورها، فهذا التهاون يولد الفوضى والدمار والانحطاط .

❖ عند تخاذل القائد خوفاً من تحمل المسؤولية أو من المتاعب اللاحقة بسببها، عند ضرورة إصدار القرار، فإنه يعرض قيادته إلى الفوضى وفقدان النظام قد يجعل مرؤوسيه هم الضحية .

٧- حس القرار والبديهة :

❖ إن الذي يكشف القائد هو بداهته ومدى اقدامه على تحمل المسؤولية. لأنهما يكسبانه الصفات العالية التي يتطلبها القائد .

❖ إن الشخص الذي يتحمل المسؤولية هو الذي يزن الأمور بثبات وشجاعة، يدقق في كل شيء ويتبصر الأخطار والنتائج ثم يقرر (فوش).

❖ إن القائد الذي يخاف المسؤولية والذي يحدد نيل أهدافه بالطرق السهلة والعادية رغم صعوبتها، فهو يلهث لأنه ينقصه النفس الطويل الذي يساعده على قيادة الآخرين .

❖ إن اتخاذ القرار السليم المتبوع بالتنفيذ الحازم، رغم عدم شموله، هو الأفضل من الانتظار الطويل للوصول إلى حل خيالي غير موضوعي متأخر المنال .

❖ لنذكر الآن ما كتبه (بيسير لافورسPiesre de la force) عن ذهنية الوزراء الذين كانوا يحيطون بالملك لويس السادس عشر : التردد في التحرك حسب العادة يجعل الأمور المزمع تنفيذها قابلة للعطب، وكل هدف يحمل الطابع الشخصي، انه محوط بالخطر خلال كامل فترة استغلاله. فهو يمر بسلسلة من المعوقات التي تبطىء مساره بحيث تعرضه لفلات الفرصة الرابحة .

❖ أخطر الأمور على القائد انه لا يقدر على اتخاذ القرار السليم، لأن الإرادة غير السوية التي تحول دون الوصول إلى قبول أو رفض مشروع ما تزيد في التردد. والحقيقة قبل اتخاذ القرار يتطلب الأمر التمحيص الدقيق والضمير الحي. غير أن الانتظار الطويل للعثور على الحل الكامل يعد نوع من الخيال إذا لم يكن هناك عوامل مانعة، فالقرار السريع المدروس أفضل من الانتظار الطويل، لأن التذبذب يولد الإثارة والانزعاج لدى التابعين والمنفذين كما يوقع بخسارة المادة والزمن، وبالنهاية يخلف تردد القائد مضاعفات جديدة.

❖ وحتى يكون القائد جاهزا بصورة دائمة للعمل واتخاذ القرار المناسب عليه أن يستجيب للمنعكسات ويسيطر عليها في نفس الوقت، لأن الحياة هي جملة من القرارات المتلاحقة، والأمانة المفترضة في القائد تستدعيه أن يتخذ القرارات الصعبة في أسرع وقت

❖ يجب على القائد أن لا يكون مستسلماً وغير فعال لأنه، إذا لم يجهد للسيطرة على الوقائع والأحداث فان هذه الأخيرة تسيطر عليه. فلأن بهجة الإنسان لاتتحقق إلابالعمل، وهكذا فإن سلامة القائد لاتتأكد إلا بممارسته الصحيحة لأعماله .

❖ كل قائد ينتظر وصول الأوامر لديه أو الغرض الأفضل لاتخاذ قراره فهو ليس بالقائد الأمثل الناضج.

❖ القائد هو الذي يستطيع في الوقت المناسب أخذ المباوهة أوالمبادرة التي هي فن أكثر ممّا هي علم. وكما قال سابقاً القائد / فوش / "عليك أن تعرف عملك". كما يجب أن يتوفر لديك الاستبصار الذي يساعدك على الابتعاد جانباً عن العواطف ومن العبارات الفاقدة للأصالة.

❖ إذا وجد القائد من غير المناسب أن يهدم كل شيء في سبيل تغيير بعض الأمور عليه أن لا يتنكر إلى كل شيء تم يقبله، بل عليه أن يقر الواقع الحسن وخاصة المبتكر منه، حتى لا تطغى السلطة على الجيل الصاعد والمليء بالزغبر وتحوله إلى ضعاف الشخصية، مجدبين، مجردين من كل أمل للمستقبل.

❖ ما ينقص الكثيرين من الشبان هو الإيمان بالله وبقدرة الانسان، فقد سبق أن قال (موروا Mouroi) ان ساحة الممكن هي واسعة ومرنة يمكن قصرها وتمديدها بحسب قرار القائد الناجح.

❖ تبقى السلطة والمسؤولية صنوان مرتبطان ببعضهما لا يمكن انفراد الأولى عن الثانية، فعندما يرتبط بمسؤولية ما لا بد من سلطة لإنجازها، وإلا ستكون ضربا من الجنون والسخافة لأنه من المسلمات بأن السلطة تكبر مع تحمل المسؤولية.

❖ لاتعني سرعة المبادهة وصلاحها أن تصدر القرارات بالاستناد عن السلطة بالوقت التي هي من صلاحيات قائد أعلى، بل يجب أن تنال المواضيع والأعمال الداخلة ضمن الصلاحيات.

❖ هناك مثل بربري يقول: (أحسن الاختيار تربح) أما إذا لم يكن لديك القدرة على الفرز، عليك أن تختار أيضا، وإلا سيكون فشلك مؤكدا (Maurois).

❖ إن القدرة على اتخاذ القرارات هي صفة مميزة للقيادة، فإذا تجرد منها القائد

يصاب عمله بالشلل، وفي الوقت نفسه اذا مارس معاونيه صلاحية القرار بدلاً منه، فهذه هي الفوضى بعينها .

❖ يجب أن يتحلى القائد بالطموح نحو تقبل المسؤولية لتكون لديه أرضية صلبة وفاعلة لاستقبال الأمور والوقائع التي تستدعي القرار (Foch).

❖ القائد الناضج هو الذي يستقبل المهمة قيد التنفيذ، بكل سرور، فيقرر بتصميم ويكتسب موافقة الآخرين بالاستناد إلى حيوية خيار قراره.

❖ يفضل أن يكون لدى القائد أفكار قليلة حققها فعلاً، من أن يكون لديه الكثير دون تحقق.

❖ الطاعة المطلوبة لن تكون سهلة وأمينة إلا إذا عرف وعرَّفَ القائد ماذا يريد من قراره.

❖ ما هو الأكثر ضرر على السلطة أن يظهر على القائد التردد، تلمس الطريق الصحيح بعد صدور قراره -الرجوع إلى الوراء، انها بمجموعها السهم الذي يصيب مكانة القائد -الاطمئنان - والراحة النفسية لمرؤوسيه.

❖ هل شاهدت يوماً سائقين على مفترق الطرق ؟ يجب على كل قائد أو مُسيِّرْ أن يتمتع بالإرادة الصلبة التي تنير طريقه بعد أن يتمسك بها بمقابلة الآخرين الذين يراقبونه بذكاء. والتردد هو أخطر بمائة مرة من الشجاعة والإقدام .(Maurois).

❖ يجب أن يكون قرار القائد الحل المناسب لمسألة ارتكز حلول معطياتها على الفاعلية والحيوية والإنسانية والاستجابة الكاملة، بحيث يبدو هذا الحل للعيان حذقاً وليد إرادة واعية وعادلة وليس على أساس عملية حسابية رياضية. ان قرار (الممكن) الذي أورده (مونتينونوMontaigne) يناسب الفيلسوف أم القرار (نعم - أو - لا) هو الأفضل للقائد؟؟.

❖ التصرف الواضح والمنظم يحول دون تشابك الأمور وتعارض مسارها وهو العلاج الناجع إذا استخدم بالوقت المناسب (grasset).

❖ الإرادة القوية هي أداة التنفيذ، فإذا فهمت جيداً ما تريد عمله، لاتتردد في تنفيذه ولتحقيق النجاح بما أقدمت عليه، يجب أن تتميز في القدرة -الحيوية -الأناة-متابعة

الجهد بنفس المستوى–الثبات–فهي جميعاً صفات السجايا الحميدة .

❖ عمق المعرفة هو المطلوب دوماً. والمعلومات الواسعة والصحيحة هي القاعدة الضرورية لبناء القرار لذلك يجب استخدام المحاكمة –التحليل –الذكاء–في التوليف واعداد القرار. لذلك للوصول الى الهدف المنشود لا بدّمن ارادة لا تلين .ومن العمل الدؤوب وبوضع حجر على حجر لاستكمال بناء الهدف المنشود (Foch) .

❖ كل رجل غير مؤهل لاتخاذ القرارات، والذي يؤجل كل شيء يلزمه حلاً الى الدقائق الأخيرة والذي لا يتدخل الا عندما تسوء قضيته فهو غير مؤهل لأن يكون قائداً .

❖ على القائد أن يتعرف جيداً على ماهية القرار الذي \سيتخذه، أن يحسن الاختيار، أن يضحي دوماً حتى لو كان عالماً أو فنياً مرموقاً أو فيلسوفاً فاذا لم يتخذ القرار المناسب في الزمن المناسب الموجب للاحترام فهو ليس بقائد .

❖ إن إرادة القائد هي التي توجب شدة الحرص والانتباه الى المسائل المعروضة أمامه، وعليه ان يمتلك الجهد المناسب للإحاطة بالفكرة وحصرها حتى الوصول الى القرار المناسب. وهنا عليه ان يعرف كيفية إجراء موازنة الموجب والسالب والضد بشرط ان يتم ذلك ضمن الزمن المطلوب دون أي تأخير، وكم من الرجال أذكياء وجدوا غير مؤهلين للقيادة بعد افسادهم للمشاريع التي كان من المفترض أن يكلفوا بها .

❖ ان الشجاعة في اتخاذ القرارات هي دوماً الصيغة والشكل الأساسيين لمصدر القوة التي تصنع القائد .

❖ ٨– روح القائد:

❖ إن أغلب القادة هم خاضعون للأعلى بقدر ما هم مخولون لقيادة مرؤوسيهم، لذلك عليهم احترام ومراعاة من هو ادنى منهم وطاعة رؤسائهم على السواء .

❖ يجهد القائد الناجح ان يتفهم أفكار رؤسائه ويوفق بين استقلالية وأسس آرائه الشخصية وبين ضرورة احترامه للأوامر القانونية المتلقاة. أما الخروج من دائرة الانجاز هو بمثابة تمرد شخصي وفوضى جسيمة أكبر من المسؤولية الجماعية .

❖ إن مناقشة القرارات الصادرة عن الرؤساء المتسلسلين تحمل دوماً الطابع الخطر لأن

نقاشها غالبا يدور في الفراغ، لعدم امتلاك العناصر الأساسية فيها، كما يخلق لدى المرؤوسين التردد في أداء الطاعة المطلوبة، مما يفشل المخططات التي أحسن تحضيرها.

❖ إن البدء بتنفيذ المهام بشكل قانوني يحكم على أهمية الصعوبات الحقيقية التي تكاد أن تخلق الكسل والخوف والجمود في مسارها .

❖ لذلك فان النقد يوهن المعنوية في الرجل، يصدم شجاعته، يولد اليأس والفوضى، والأكثر من ذلك أنه يدمر صواب الرؤية ووحدة العمل .

❖ رغم تقلد القائد السلطة فهي من إرادة الله تعالى، يبقى القائد رجلا كسائر الرجال فهو معرض للنقص، وعلى القائد أن يقوم نفسه باستمرار ليبقى دوما على مستوى مهامه ومسؤولياته وأهلا للقيادة. لأن جميع مرؤوسيه وخاصة مساعديه الذين يعملون حوله ،يستطيعون بسهولة كشف نقاط الضعف لديه، لذلك عليه أن يحترس من محالفتهم وتمجيدهم حتى لايصبح أول ضحية لنقص هيبته وحظوته أمام أعينهم. لهذا لا بد للمرؤوس من أن يؤمن برئيسه ويحترمه وأن يكون مستعدا للمضي خلفه حتى النهاية. وبالمقابل على القائد أن يشعر بحب مرؤوسيه له حتى يملك كل الشجاعة بأن يطلب من مرؤوسيه الذين حوله الجهود والتضحيات التي تقود الى الفوز للجميع .

❖ إن القائد الحقيقي هو الذي يلطف أخطاء رؤسائه إذا وجدت ،ويبرهن لمرؤوسيه بأن مصدر النجاح هو تحمل القائد للمسؤولية .

❖ بقدر ما يأتي النقد من الأعلى، يحدث الضرر للقائد. وأيضا كل قائد ينتقد رؤساءه على مرأى ومسمع من مرؤوسيه يوشك أن يخسر نفوذه وأن يرى مساعيه تنتهي إلى الغربلة لأن الثابت في الأمور هو أن المعنوية ترتكز على الشرعية وعلى الثقة والإيمان بالقادة.

❖ لا يخصب الانضباط إلا ضمن الأوضاع الهادئة والفاعلة، وكل التزام سلبي وخامل، يخشى الملامة والعقوبة، ويصبح مجردا من كل قيمة اجتماعية، وما يتوافق فعلا مع الانضباط هو الشعور العميق بالفائدة المشتركة والسلوك الشريف والعمل المخلص في مشاريع مشتركة .ومع ذلك قد يوشك الانضباط أحيانا الحد أو إضعاف المبادهات (Sertillance).

❖ لايعني الإنسان المنضبط أن يبقى صامتا أو أن يمتنع وان يحصر عمله بما يمكن

انجازه دون التعرض للمسؤولية، بل عليه أن يتصرف ضمن الأوامر المعطاة له ،بعد التدقيق وبضمير منفتح، باذلا جميع إمكانياته لتنفيذ ما أمر به .

❖ وبالنسبة للقائد لايعني الانضباط تنفيذ الأوامر طالما وجدها موافقة ،معقولة وممكنة ولا يعني التنفيذ الأعمى لأفكار القائد الأعلى الذي أعطاها رغبة في استرضائه، وأيضا لايصبح الصمت أو الامتناع عن التنفيذ الا في الحدود التي يراها المتلقي ممكنة أو غير مفسدة : كلا لاتكون ممارسةالقيادة الهروب من المسؤولية. بل تنفيذ الأوامر حسب مقتضياتها.

❖ إذا سر معاون القائد بتنفيذ الأوامر دون العناء بفهمها جيدا ،وإذا لم يجهد بالاشتراك على استيعاب فكر رئيسه، ستصبح السلطة عرضة للتزعزع رغم الهدف المشترك في تحقيقها .

❖ لا يدمر الانضباط المدروس جيدا الشخصية، بل يقود الى التطابق عن طريق تضافر الجهود.

❖ تترجم زيادة الانضباط دوما بزيادة الرفاه والسعادة مثل زيادة الطاقة عند إضافة القوة.

❖ على صعيد سلم الدرجات الاجتماعية وأيضا في الحياة العائلية مثل الحياة الحرفية، فإن استعادة الشعور بضرورة السلطة تتطلب تنمية روح الانضباط .

❖ كما يقول المثل العسكري، يعتبر الانضباط القوة الرئيسية الفاعلة في الجيش وهو أيضا قوة الشعوب التي لا تريد الهلاك، فالنهوض الوطني يتطلب تعاون وتضامن الجميع.

❖ يوجد طرق عديدة لنجاة الضائع في الغابة، والطريق الواجب اتباعه فيها هو الذي يعينه القائد. ونظريا يمكن انتقاء الأفضل، ولكن الأفضل كليا هو الذي يحدده القائد.فإذا واحد من المجموع في هذه الغابة غادر متخذا أحد الطرق على هواه سيكون أول العاملين على تفكك الجماعة وسيلاقي الموت دونهم .

❖ من جهة أخرى على القائد أن يمتلك دوما عناصر المعلومات التي قد يجهلها مرؤوسيه الذين بعد اتخاذه للقرار يعملون ضمن مشورته، ولذلك على القائد أن يتصرف

ضمن قراره بشكل يجعل مرؤوسيه متتبعينه حيث لايمكنه تطبيق صلاحياته كقائد للصالح العام الا اذا كان الأمن مستتبا .

٩- القدرة المحققة :

❖ على القائد أن لا يمني نفسه باتخاذ القرار. وما يؤخذ بعين الاعتبار ليس الأمر المعطى بل هو الأمر المنفذ، والقرار يجب أن يتجسد بالحقيقة.

❖ فالقائد الذي لا يملك القوة، لا يمكن أن يسمى قائدا ولكن هذا لا يعني جواز استخدام القوة العنيفة القاسية، بل لا بد من قوة معتدلة محققة للهدف تساهم بالمجهود الرامي الى بلوغ الهدف، وعلى القائد أن يحتفظ بامكانيات تتيح له القدرة في السيطرة على عاصفة أو متاعب تجابهه أثناء الشدة .

❖ على القائد أن يكون جريئا وأن لا يسترسل الى القنوط لدى أول صدمة. فيجب أن يعرف ويتبنى الشعار التالي: على القلب اليقظ لاشيء مستحيل، وحسب عبارة الجنرال Clemunt - grand court : فالقائد الحقيقي، مدني أو عسكري أو فني أو ديني، بوسعه ان يحقق الممكن في غير الممكن، وهذا هو الذي يلزم الاعتراف به .

❖ لايمكن بدون صعوبة الحصول على الشيء المطلوب، وعلى رجل الأعمال أن لا يستغرب مصادفته للعوائق والصعوبات التي قد تحصل من تلقاء نفسها، ومع ذلك قد يصعب حلها. وهناك من الصعوبات التي تعترضه من مرؤوسيه أو من الجانب الذي يفترض أن يكون سندا له أو من طبيعة الأمور أو الظروف المفاجئة. في كل ذلك على القائد الحقيقي أن يتقبلها بشجاعة حتى لو بدت غير قابلة للإصلاح وعليه أن يتدبر معها حسب قول Lyautey .

❖ كل قائد حقيقي يتوقع الصعوبات في عمله، ولكن عليه أن لا يستطاع تنويمه كالمغناطيس بل لا بد له من ادخالها في البرنامج العام لحله سواء ان كانت مفاجئة أم عادية .

❖ من طبيعة الصعوبات أن تثني القائد عن الفوز أو النجاح، ولكن عليه أن لايسمح لها بالتغلب أو بايقاف مشروعه، بل أن تكون لديه الوسيلة التي بمعالجتها يستطيع تجاوز تلك الصعوبات .

- مهما اتصف القائد بالمرونة والتمسك بالحقائق عليه أن لا يحيد عن السلوكية والرأي السليم المتفق مع حقيقة الأشياء، لأن تقلبات الرأي المتكررة تنفر المرؤوسين وتفقد ثقتهم.
- يتحقق النجاح بالمثابرة والصلابة والتشبث أثناء التنفيذ أكثر مما هو في مهارة الحل.
- يجب أن يكون عطاء القائد مثيرا وقويا، ولكن كما قاله (فوش) :يجب الاستماع الى النفوس العالية ولكن ليس للتي تملك الأحاسيس المرهفة بل الى التي لا تفقد التوازن في التفكير وفي الحلول .
- ليس من عمل دون خطر فيه، لذلك على القائد أن يزن العمل ومخاطره المنتظرة وان يعمل على تقويم الرأي بالاستناد الى المخاطر المنتظرة منه، وحسب قوانين البحرية يجب ممارسة العمل بقلب جريء ومنفتح لكل طارئ.
- تعتمد بعض الأفكار والحريات على المجهود فقط للوقوف ضد الفوضى الداخلية في الإنسان وضد الأنانية وحب الذات. وحتى يتحرر هذا المجهود مما يعيقه يجب تحرير الشخصية نفسها بواسطة فعاليات العمل نفسه وبواسطة الجماعة .
- يقول Layautey في جميع أعمالك الحياتية نفذها بأقصى قوة ممكنة .
- القائد الحق هو الذي يستطيع التغلب على الصعوبات والعوائق الاستثنائية وهذا لا يتحقق الا من قبل ذوي الارادة الحديدية الفذة أيضا .
- إن أقل النتائج تتطلب قدرا كبيرا من الثبات والعناد، بالحقيقة فان الذكاء مطلوب ويجب أن يمتلكه الإنسان، ولكن الإرادة هي قبل كل شيء وخاصة الثابتة التي لاتتزعزع. بالإرادة القوية المرفقة، بالذكاء المتوسط يمكن الإحاطة والتمكن من الهدف الواضح المستمر شرط التمسك بالفكر الثاقب المصمم على بلوغ الهدف. فعندما تتلقى الفكرة بصورها أمامك كالنجمة القطبية فاتجه نحوها بعينين شاخصتين حتى بلوغ هدفك. لا يمكن تحقيق النجاح الا بالجهد المضني الحسن التدبير.
- فالذين لديهم الشجاعة على الاستمرار في تحقيق الهدف وفي تنظيم الخطى نحوه هم الناجحون. يمكن ان يعمل الحظ أو الصدفة على تحقيق المراد، ولكن لهذا المراد

قاعدة عامة تتمثل في الجهد الطويل الدؤوب.

❖ فالعمل ليس سوى التبني الدائم للذات لحب الحياة، انه الغاية السامية والارادة المصممة .

❖ مهما كان التصور المثالي الذي يدغدغ أفكار القائد فلا بد من الجهد اليومي المتواصل للحفاظ على سوية الهدف المقصود .ولكن رغم اعتراء بعض الجهود المرارة واليأس ،على القائد أن يتذكر بأن أي جهد يبذل لا يضيع كما أن أي احياء أو خيبة أمل ليس بالنهائي.

❖ على القائد أن يتوقع دوماحياة قاسية أحيانا، من الناحية المعنوية أو الطبيعية فقد يحصل الاحباط أكثر من السرور، ونكران الجميل أكثر من التشجيع، ومن العراقيل والصعوبات أكثر من توافر الحظ. ولكن القائد لا يجب أن يتوقف عند تلك الاحتمالات. أما الذي يسيطر على العقل فهو العمل النزيه الذي يستعلي ويتجاوز المظاهر، والذي بالايمان المطلق تنكشف لدى القائد أفضل وأقوى الفعاليات الكامنة لديه .

١٠- الثبات والسكينة وامتلاك القرار :

❖ على المرء في سبيل المحافظة على هدوئه أن لا يهوّل في سرد أموره وحسب قول (فوش) يجب عدم أخذ الأمور البسيطة بطريقة مأساوية وبالمقابل عدم تبسيط الأمور المأساوية .

❖ إن القائد الذي يطلب الاحترام من الغير عليه أولا أن يجعل من نفسه قابلا لطاعة نفسه، لأنه بدون أن يمتلك الانسان نفسه لا يستطيع امتلاك قلوب الاخرين. يجب أن يتمتع القائد بشعور الطمأنينة والاعتزاز بالنفس حتى يشعر من هم حوله بالأمان .

❖ إن الأدنى في إمارات اليأس والانخفاض أو بالأحرى الهلع الذي وان كان بدرجة خطيرة قد يأتي بردود فعل على الجميع الذين هم لإمرة القائد أو تحت سيطرته يتعذر تسويتها إذا كان وحيدا دون أعوان مخلصين .

❖ على القائد أن يكون شجاعا لا ينساب الى قلبه الخوف، وحتى اذا تسلل اليه، عليه ان لا يعلم به أحد. كا يجب أن يعطي الانطباع بأنه موجود في كل مكان يسيطر

على أي حدث من أي نوع ويتحمل المخاطر مطمئنا جميع تابعيه بدم بارد .

❖ ما قاله الجنرال (باساكا Passaga) أثناء معركة فردان : أثناء وجوده في مقره ينتظر أخبار المعركة : لقد انتابني اليأس في بادئ الأمر، ولكنني تماسكت للحفاظ على كياني ونفوذي واستعادة ثقتي بنفسي، وكنت بكل جرأة اطمئن الحزانى الذين كانوا يسألونني خفية أو صراحة – فكانت جميع حركاتي وتنقلاتي متزنة – بصوت جازم وفكر صاف ونيّر وتجاه إرادتي الصلبة تغلبت على كل امتحان قاس.

❖ يوفر الهدوء للقائد الإرادة الثابتة التي تساعده على حسن التصرف وعدم الانحراف عن الهدف، وتكفي لفتة صارمة لتلقي الرعب في قلوب العصاة أو المتمردين.

❖ يتذكر جميع الذين اشتركوا في الحرب عمق النظرة الحزينة الموجهة من قبل القوات تجاه الضابط في الأوقات الحرجة، وكم هي البهجة عندما يقوم قائد فضيل شاب فتي بطمأنة السامعين وإعادة الثقة إلى نفوسهم .

❖ للثبات والصمود على القائد أن يعرف التصرف، فالمظهر التعب -المنهوك-الوهن للقائد لا يمكنه من السيطرة على الصعاب، فلا بد من اختزان قدر كاف من الحيوية لتبقى مذخرا لديه لمعالجة الطوارئ المفاجئة، إضافة إلى جهوده القائمة على ممارساته اليومية .

❖ الصحة السليمة للقائد والقدرة النافذة في العمل هما من الشروط الأولى التي يجب أن ينصف بها القائد. لأن الاستمرارية في العمل الحيوي هي الأفضل بالمقارنة مع اتساع الجهود، فالوهن يشكل عاجزا موترا لعمل القائد .

❖ على القائد أن يعرف كيف يستفيد من الراحة لأنها ضرورية له وعندما يهمل هذه الخاصة لنفسه يتعرض في يوم أو آخر الى ضعف السيطرة على انعكاساته. وقد قال جنكيز-خان يوما: ان القائد الذي لا يتعب غير أهل للقيادة .

❖ يشعر قادة الرجال أحيانا بضرورة الانفراد للتفكير بهدوء، ولهذا يذخرون أوقاتا للتفكير الهادىء حول كيفية معالجة القضايا العاجلة ،أو القادمة ،وهذا ما دعاه gallieni (غسل أو حمام الدماغ).

❖ قال الأسقف Dupanloup ما يلي: لدي من العمل الكثير يتطلب انجازه أكثر من

الوقت المتوفر لي، وهذا دوما يشغلني ويـأخذ بـي، لذلـك علـي أن أقـدر جيـدا الزمـن المطلوب لانجازه دون أي خسارة في الوقت، مبتدئا بالمهم دون الأسف على ما تعـذر انجازه .

❖ يتحاشى القائد الكلام غير المفيد، يجب أن يكـون كتومـا لا يفـرط في الكـلام عـن مشاريعه أو أحواله وقد قال ريشيلو يوما : بأن السر هو بالحقيقة روح الأعمال، يجب التحدث قليلا والاستماع كثيرا حتى يحسن التصرف .

❖ إن سكوت القائد يدل على الارادة القوية والتفكير السوي، انـه مدعـاة للاحـترام، فان الثرثرة والهذيان تنال من الثقة بالقائد .

❖ ليبقى القائد دوما في حالة السكينة والهدوء عليـه أن لا ينسـاق ويتـأثر بـالحوادث والانشغالات ولا حتى بالرجال ولا بنفسه، فقد قال (grasset غراسيه) ان رجل العمل لا يتوقف شاكيا أو باكيا ما اعترضه معاكسـا أثنـاء عملـه، بـل عليـه أن يتقبـل ذلـك كمعطية مستعصية من الواجب حلها .

❖ لاتقل أبداً انني مُطغى ،لأن ذلك بعد زمن يتحول لديـك الى استحواذ يحتـاج الى اثبات مستمر وينتهي بـك إلى تصديقـه، وسـيفتح عليك بـاب التعـب النفسـي وعـدم الجلادة.

❖ ما يتعب ويقلق فعلا ليس ما تقوم به من عمل، بل ما لم تقدر علـى عملـه، لهـذا على القائد أن ينظم حياته ،وان يتفهم بعمق معنى ودرجات تسلسل القيم، وان يرتب بسرعة الفعاليات المطلوبة منه، ويرصد لكل منها الزمن المطلوب .

❖ الأناة والصبر هما الضـامن الأكـبر للنظـام وهـذا مـا قالـه المربـي الأمريكـي الكبير Hughes: إذا فقدت السيطرة والمراقبة على نفسك، تكون فقدت الوسيلة الأكثر جـدوى التي تحافظ على سلطتك على الآخرين. فالتماسك الرصين يشـكل مصـدرا لمـزاج رابـط الجأش، ولنظام شخصي له تأثيره على الأشخاص يهون استحواذهم والسيطرة عليهم.

❖ قال شاعر قديم في الهنـد : علـى الرجـل أن يطـوع نفسـه أولا حتـى يتمكـن مـن السيطرة على الآخرين وبقوة الشخصية يستطيع القائد جعل الآخرين قبول وتنفيـذ مـا يريد، لأن القائد المتهور وسريع الانفعال لا يقدر على إنجاز كامل مهامـه ضمـن دائـرة

السلطة ولانظام، بل سيكون نموذجا للتبديد ونقص المراقبة والسيطرة تجاه تابعيه.

❖ في الوقت الذي خلاله يطلب القائد رؤوس الآخرين (بمعنى ميولهم) عليه أن لايفقد أولا رأسه أي ثبات وسداد رأيه.

❖ إذا تساقطت الصعاب والملمات، على القائد أن يبقى صامدا دون أي تأثر، وأن يلبس الدرع الواقي للدفاع عن مصالح تابعيه، ويبعد عنهم شعور الخوف والبلبلة. وهذا هو ميزان قيادته. لا تنعتهم بالجبن ولا تصرخ أمامهم فعند كل شجار عليكم أن تنقذوا ما هو بوسعكم، بل قل لهم : الأمر خطير نعم ولكن الوضع يتطلب صبركم وقوتكم، ابقوا صامدين ثابتي الجأش وأطلب منكم أن تثقوا بي بمثل ثقتي باخلاصكم وتفانيكم.

١١- الحس بالواقع وبالحقيقة :

❖ ان يتصف الانسان بالفكر الواسع والخيال المبدع، فهذا حسن ولكن لا يعد ذلك أمر يذكر اذا بقي الفكر في دائرة الخيال فقط، فلا بد من ان يتجسد الفكر اوالخيال بالواقع والحقيقة، وعلى القائد أن ينمي في نفسه حس الواقع والحقيقة حتى لا يضل الطريق ويجنب مجرى الحياة والذكاء في حسن التصرف من الاختلال. إن مهمة القائد لاتتوافق البتة مع الخيال السابح بالجو ولا مع التشاؤم والتطير. كما لا تتوافق مع الثرثارين الذين يعتقدون أن كثرة الكلام تحقق النجاح .

❖ ان عدم التكيف مع الواقع ومع الرجال هو رذيلة معيبة ومشوشة لمطلب القيادة. وفي فرنسا كما قال (فوريسيهForestier) ينعدم الذكاء عندما تسيطر الفلسفة الشخصية بسبب التعاليم المدونة بالكتب، كما تضعف القدرة على رؤية الحقيقة. بينما يتطلب الأمر التأمل والتفكير والبحث العميق، فعندما يحسن الرجل المماحكة طويلا يقال بأنه ذكي. إن تكديس الفرضيات بالرأس والذهاب إلى المكان للتحري عن الواقع ليس من دواعي الضعف في معالجة الفعاليات الوطنية، فلا بد من الأفكار والأعمال النيرة والمميزة للوقوف على صحة الأوضاع المالية والاقتصادية والعسكرية للمشروع المزمع القيام به .

❖ عندما يتمتع القائد بالحس السليم تجاه الواقعه وعندما يعرف جيدا مقدار تحمله للمسؤوليات تتوضح له الحقيقة. لذلك من صفات القائد أن يرى بوضوح -ان يرى

الحقيقة – ان يرى العدالة ليكون جديرا بالقيادة. إن الاضطراب الاسوأ في النفس أن ترى الأشياء أمامك كما تريد بدلا من أن تراها كما هي :(بوسييه Bossuet) لاتسر وتوافق على ما يقال لك ولا أحد يسألك بماذا تفكر ؟ بل قل لنفسك وللآخرين من أنت ؟ فالوقائع أمامك شاهدها وتمحص بها ولا تدع الفرصة تفوتك لئلا تصدر القرار الضعيف .

❖ بالحس السليم تصل إلى معرفة نفسك، ومعرفة حدود إمكانياتك لأن ذلك جزءا من معطيات قرارك المستقل، لذلك يجب ان تكون لديك الشجاعة اللازمة لتنمية هذا الحس. وعندما تمتلك هذا الحس لا تندب عيب ونقص تابعيك بل الصحيح ان تستخدم هؤلاء التابعين حسب إمكانياتهم.

❖ بالحس السليم لا يمكن التسليم بالعبارات والنصائح كما ترد اليك كصفحة مطبوعة عليك قراءتها والعمل بها، بل عليك دراستها وتحليلها حسب كل حالة على حدة، لأن الحلول الجاهزة المقدمة هي من الخطأ ومن صنع الجبناء الذين لا يجيدون إلا فعل الماضي أو عمل الروتين الذي تغوص فيه كل نشاط وحيوية ليحل محلها الجدب والعقم .

❖ على القائد أن يمتلك دوما حس اليقظة أيضا وأن لا يعتبر أي تنظيم أو عمل قام به أخذ طابعه النهائي المبرم. ولا يكفي أن تنهي العمل المطلوب بالسليقة بل لا بد من حسن وتدقيق جميع مراحل التنظيم للوصول الى التقنية المطلوبة فالحياة متنقلة ومتجردة فهي بشكل مستمر تجدد المفاهيم والأساليب والأفكار لتجعلها متوافقة مع المعطيات الجديدة. فالقائد الذي يغط في نومه وعدم مبالاته وفي الروتين لن يلبث ان يفقد حماسه مع المعطيات الجديدة ومع الواقع الحقيقي فتصبح قيادته غير ذي جدوى.

❖ يشيخ القائد عندما يرفض اعادة قراءة الموضوع والآخر، أو تجديد قواه وأفكاره ليصبح قادرا على حسن عرض مسائله على مجلسه ومستشاريه. وقد قال (بوسي وروبان Bussy & Roban).

❖ على القائد أن لا يقلب صفحة بيضاء نحو الماضي، ومن مصلحته ان يمسك بزمام

الأمور بالنسبة لاحترام الماضي وعدم التنديد فيه أو تشويه ما تم فيه بشكل يمس شعور الآخرين ويعطي الإحساس بأنه راغب في التغيير لبعض الأمور لمجرد التغيير فقط. علما بأنه من الجهة الأخرى له الحق أن يفرض نفسه في كل ما يدخل في صلاحياته، وأن يستطلع المستقبل من وقائع الماضي.

❖ قال الجنرال فوش : على القائد أن يدرس مهامه بدقة وعمق، وأن يكلف الخبراء لديه بالقيام بدراسة النواحي التي يطلبها منهم. وعليه أن يطلع ويستوعب كل ما حول الموضوع المطلوب انجازه وأن يطلب من مرؤوسيه المكلفين دراسة حقائق الأمر بوضوح وليس لشرح آرائهم. حتى لو سألهم عن الطقس عليهم أن لا يجيبوا الطقس بارد فقط بل أن يذكروا كم هي درجة الحرارة لأن المعلومات الأكيدة والصحيحة والمدققة هي بمثابة القاعدة الثابتة لمضمون قراره المستقبل .ويجب أن لا يرتضي الجمل البليغة فقط بل المعلومات الصحيحة التي يستطيع بواسطتها البناء واصدار القرار المناسب الخالي من النقص أو الخلل. وعلى القائد أن لا يرتضي بالكلام حتى لا يقع في خيبة الأمل .

❖ لا يمكن اعتبار القواعد العامة في القوانين مقدسة اذا تشبث بتفسيرها ذوي العقول الضيقة حسب مفهومهم، بل لا بد من التقيد بنصوصها، فإذا ما أريد تطبيق معطيات مشوبة بواسطة القواعد القانونية الثابتة، سيصل الأمر الى العبث بها، يجب الأخذ برأي رجال القانون المختصين الذين تعمقوا في تفسير القوانين واتفقوا على وجوب التقيد بها دون العبث بعباراتها خلافا للفلاسفة ورجال الأعمال الذين يأتون بتفسيرات خاطئة للقوانين ضمن كتبهم أو أعمالهم .

❖ قال ريشيلو : الأكثر خطرا على الدولة هم الذين يحكمونها بحكم أو مبادىء يستخلصونها من كتبهم .

❖ قال (فوفانارغVauvenargues) : إن الحقائق المتفقة مع القوانين هي مقبولة وصحيحة لدى الجميع .

❖ قال نابليون : لا شيء مطلق أثناء الحرب .

❖ قال فوش : لا يقبل القياس والمعايير. بل الواجب هو التدقيق والتفكير .

❖ إذا اكتسب الإنسان الحس في جانب من الحقائق، يعتبر ممتلئ للحس بالنسبة لجميعها، تحاول بعض الأفكار والآراء إبهار السامع أو القارئ حول موضوع ما لكسب الموافقة عليه، ولكن على القائد أن لا يفقد شمول الرؤية وأن يمتلك زمام التوليف الذي هو من مسؤوليته لأن ذلك يساعده على الإنفراد بشمولية الحس وأن يترك لكل أمر فائدته الخاصة. يتجسد في حسن القيادة اعطاء كل أمر ما يقابله من القيمة. وهذا يعود الى الذكاء الذي بواسطته يمتلك القائد القدرة على رؤية عناصر الموضوع قيد الدرس بعمق ويسر. أما المحاكمة تتضمن صحة المعرفة لأهمية كل عنصر منه، أن يقيسه ويوازنه ويحدده بمعدل ٣٦٠درجة وأن يتفحص قيمة أمور الواقعة ينظر المجموع. وكما قال (ليوتي Lyautey) على القائد أن يكون مهندس الأفكار العامة وعليه أن يستشف هذه الأفكار من أقصى بعدها وأن يعطي للمسألة المدرجة أمامه قيمتها الحقيقية دون نقصان أو تراجع، وأن لا يضخمها بالمقابل لأنها ليست المسألة الوحيدة التي ستواجهك، لأن قرارك فيها سيكون مثل المستقبل .

❖ إن الحيوية هي من الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد لمتابعة الحل المطلوب لمسألة صعبة، على القائد أن لا يتعجل في دراسة المعطيات التي أمامه ولا تأثيراتها، بل عليه أن لا يدع أية عقلية حتى لو بدت رياضية أن تسيطر على حيويته وحماسه، ولا أية خاصة أو نمط أن يمتص فاعليته وحسب قول (Talleyrans تاليران) تقبل ما لم يمكن تجنبه ليجعل منه أمرا مفيدا.

❖ يجب أن يرتكز حدس القائد وبداهته على دعامة أكيدة وثابتة وأن تكون قدرته الإنشائية والبناءة مكيفة بحس سليم وممارس على تحليل الوقائع، ولا يكفي الاندفاع دون تفكير مستندا الى الشجاعة والاقدام وحسن الطالع بل كما قاله نابليون : بالشجاعة يمكن الشروع بكل شيء ولكن لا يمكن عمل وانجاز كل شيء .

❖ لايرى البعض الا الأمور الصعبة للاندفاع في معالجتها، بينما يرى الآخر يتنحون عنها بتجاهلها. والأفضل في هذا المجال هو استخدام القوة والحنكة للتغلب على المتنحين والمتخاذلين تجاه هذه الصعوبات. فالرجل الحقيقي يتقبل الأمور كما هي ويعمل على توجيهها نحو ما يحب (Olle-Laprune أوليه لابرون).

* كما قال (ليفيس –وميريبوا Leviss-Mirepou) فإذا كان في الأمر تشاؤما يستدعي التوقف عن العمل أمام النكبات، يوجد بالمقابل تفاؤل يبدد الوهم ويعيد الثقة .
* يوجد مخططات عمل حسنة التحضير، لا تنقصها الأفكار الذكية المسيرة لها، ولكن لكل حالة مخطط خاص بها. وان المخطط الأقل أهمية وجودة هو أقل فخرا. غير أن المخطط الواجب انتقاؤه هو الذي يوصل الى الحقيقة وليس غيرها. وعلى القائد الذي يتحمل المسؤولية ويتخذ القرار أن يسير بأموره وفق هذا المبدأ ليكون قائدا موثوقا.

١٢-الأهلية:

* ليست الأهلية هي الأساس والقاعدة القاصرة على سلطة القائد، الذي عليه أن يتثقف ليصبح أهلا لكل عمل. لأن سلطته المعنوية تكبر بقدر ما يعطي البراهين الثابتة عن علو قيمة تصرفاته. لأن أهلية القائد تختلف عن أهلية تابعيه بأنها تحمل وضوح الأفكار عامة وتؤهله لفهم مختلف الأمور والمصاعب التي تواجهه. فكلما كان القائد أهلا للتنفيذ كلما توضحت إمكانياته المهنية والعامة، بحسن البصيرة والإدارة.
* يجب أن ترتقي أهلية القائد الى أعلى مستوى في الحكم حيث يتطلب منه، التنبؤ–التنظيم–القيادة–المراقبة– تجاه المهمة الواجب تنفيذها .لأنها مسؤولية تتطلب قياس القيمة ذات الشأن من الناحية البسيكولوجية والعملية ليتمكن من تحريك مرؤوسيه .
* أما المسؤولية المهنية ليست بحد ذاتها الشرط الوحيد للهيبة والنفوذ بل تتعلق أيضا بالشرف فقد سبق أن كتب نابليون الى أخيه جوزيف: إن الأكثر خلودا هو أن تتعلم مهنة لا تعرفها.
* لايمكن تكليف القائد بجميع المسؤوليات لأننا قد نصل الى عدم العثور على قادة بمثل ذلك المفهوم، قد يمتاز القائد ببعض الخصائص الفكرية، وهذا ما يجب أن يتميز بها. واذا استسلم يوما لنجاحاته دون المتابعة لن يدوم احترامه. كما يستطيع القائد أن يخلق أخصائيين حوله ضمن حدود معينة ومرسومة شريطة أن يحسن الانتقاء وأن يبذل الجهود المستمرة للتوجيه والمراقبة والمؤازرة .
* لا تركز الثقافة على الالمام بكل شيء أو بجانب من الكل، ولكن على حسن

استيعاب الأمور وتحديد النقاط المتوخاة منها. كما لا يمكن اعتباره مسؤولا عن كل شيء، بل لابد من تحميله المسؤولية عن الأسس والنقاط العليا المحصورة ضمن صلاحياته وغير القابلة للنقاش مثل مرحلة الدراسة واصدار القرار بالنسبة لكل واقعة .

❖ فلا يكفي للقائد الناجح أن يكون عسكريا أو استاذا أو صناعيا فقط بل لكي يحمل الصفات الحقيقية للقائد عليه أن يكون متمتعا بالخصائص الأساسية الكاملة حاملا المصابيح المفتوحة تجاه كل شيء يفيد الانسانية والمحيط حزله، فلا يكفي أن يتمتع بالخاصة التقنية التي اكتسبها بوما بل يبتكر وحدانية المفهوم لدى مرؤوسيه بحسن ستخدامه اصدار الأوامر والقرارات ومن أقوال (فوش): لا يقاس النصر بفضائل الساعة الأخيرة للقتال، بل بدراسة مراحل الحرب بتعمق وبمجرياته لحسن تطبيق ما تعلمناه وحتى يمكن العمل القليل يجب تعلم الكثير .

١٣- بصيرة وفطنة القائد :

❖ يجب أن يتصف دور القائد بحسن تأهبه وتطلعه للمستقبل، الذي يأتي بالفراغ ولايمكن تحديد وقائعه، ولهذا على القائد أن يحسن التفكير، لأن النجاح وعدمه يعود إلى بصيرته ورؤيته نحو المستقبل. فعليه أن يتبصر بقراراته ونتائجها وبالصعوبات والعوائق التي قد تعترضه وبالموكب الذي سيعتليه وسط مختلف الفرضيات والتوقعات.

❖ قال نابليون في مضمار أهمية التبصر في المستقبل التي تساعد عبى سرعة تحليل الأمور واتخاذ القرارات اننى اذا وجدت نفسي دوما متأهبا ومستعدا لكل شيء، فهو لأنني كنت دائما أفكر وأحلل الأمر قبل الشروع في تنفيذه، بل كنت أعيش سنتين مقدما قبل مباشرة الفعل وكنت أتنبأ المستقبل بشكل مطابق وصحيح .

❖ في حسن التبصر والتفكير يصبح الارتجال ممكنا بينما التراخي يؤدي الى الفشل. وسبق لنابليون أن قال حول ذلك : ليست المهارة التي تدفعني سرا على القيام بالعمل المناسب تجاه الآخرين في حالة مفاجئة، بل هو التأمل والتفكير .

❖ ان القائد غير المتيقظ لحتمالات الصعاب، والمفتقر للحدس، الذي لا يقحم ارادته بعمق في غوامض المستقبل يرسي مقدما أوتاد خططه المستقبلية مشمولة : بالبداهة والبتكار والحملة الدعائية المناسبة، أما الجاهل الذي ينكر الحقائق ويتبع الخيال غير

مالك لأي مخطط أو تصور لبرنامجه، والذي يقتل الزمن دون الوصول الى القرار النافذ السليم، ودون السيطرة على حسن توجيه الروافد المساعدة على نجاح مخططه، فهو ليس سوى مكلف فاقد الحيوية، متردد، ونمطي، سيطرت عليه أعباء الحياة بدلا من سيطرته عليها.

❖ لاتقع دوما الطوارئ غير المتوقعة بشكل مباغت، فلا بد لها في الغالب من بوادر الإنذار تسبق حدوثها. ان القائد الحذر الذي يعيش الحقيقة مع واقائعها بشكل متتابع وحده القادر على استشعارها. وبقدر ما تنطبع صورة المستقبل بشكلها الواضح في ذهن القائد، بقدر ما يتحقق عمله المنشود. فالهدف السامي أن تفكر في الغد لأنه سيكون البارحة الذي أحسنت تصوره .

❖ ١٤- معرفة الرجال:

❖ ان الفن في قيادة الرجال هو أمر صعب .لأنه يتصل بمعطيات أساسية وطبيعية موزعة بشكل غير متساو هذا من جهة، ولأن القواعد والاساليب النفسية التي هي مرتكز العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هي تقريبا مجهولة ومتعددة لا يمكن الالمام بها دون التماس، لذلك يستطيع الرجل المسن ذو الخبرة أن ينجح بعمل صناعي اذا استخدم العديد من الرجال، كما يستطيع أن يجيب على جميع أسئلة الأصدقاء الذين يظهرون إعجابهم بنجاحه السريع، وكأنه يقول لنا بأنه لا يعرف خواص الماكينات بقدر ما يعرف جيدا خصائص الرجال الذين يتبعوه. قال فوش: علي أولا أن اسبر غور الرجال قبل معرفة محتوى البيت، حتى يمكنني تقدير وزنهم .ان تعرف مهنتك فهذا جيد. وهذا قد يكون كافيا لعامل يعمل وحده، ولكن بالنسبة للقائد المطلوب منه قيادة مرؤوسيه، عليه أن يعرف تماما الرجال الذين يرأسهم فالمثل الأعلى للقائد هو أن يضع كل شخص في مكانه The right man in the right place فالشخص الذي يجدنفسه أمام جهد أو عمل قد تجاوزه، يظهر بغير سوية ومضطرب أما الذي يعمل في المكان المناسب له يبدو دوما أمام الناس ذكيا وحسن التدبير. وليس بسهل أن يلقى الانسان العمل الذي يتناسب معه ولكن بالحكمة والتبصر وحسن الادارة قد يصل الى تحسين صورة العمل الذي كان يبدو غير متوافق معه .

❖ على القائد أن يتفهم مرؤوسيه بشكل جيد حتى يستطيع املاء أوامره حسب قدرة كل واحد منهم تاركا للنابغين والكفء منهم استخدام بداهتهم، وماسكا بيد يقظة الذين لا يحسنون التصرف بمفردهم الا بملابس تتنقل مع هؤلاء الضعفاء بين الايعازات الصارمة وبين الإقناع الماهر. وقد يحدث أحيانا لبعض القادة غير الحاذقين أن ينفذ مرؤوسيهم عكس ما طلب منهم. قد يوصف بعض المرؤوسين بالسيء لدى قادتهم، بينما مفضلين لدى قادة أخر، لأن الأوائل لم يفهموا جيدا بينما أحسن الآخرون التصرف معه .

❖ على القائد أن لا يسرع في الحكم بعدم أهلية الشخص الا بعد التجربة المتنوعة ،لأن هناك من أوكل بعمل غير مناسب له فظهرت عدم كفاءته. وكل مجموعة مهما كان وضعها لا يمكنها الوصول الى حسن الترابط والتماسك إلا بعد التارف العميق مع القائد ومع بعضها البعض. ومن طبيعة الفرد أن يشعر بوجوده محترما ومقدرا بين الآخرين فيحسن العطاء والعمل المكلف به ويمكنه تجاوز حتى نفسه عندما يثق به قائده ويعتمده في تنفيذ مهمة ما. فكل فرد يشعر بكرامته ويسعى إلى إشهار ذاته بين معارفه، فإذا عومل كمهمل أو كمسير بسيط لآلة روتينية فانه يشعر بمركب النقص وبذلك يجهد إلى إعادة التوازن والتعويض عما يشعر به من نقص.

❖ على القائد أن يشعر مرؤوسه بأنه يعرفه تماما وأن يذكر له الخاصة التي تميزه عن زملائه والتي هي مستحسنة لديه لأن المعرفة العميقة تعزز مهارة القائد ومصدر قدرته على القيادة فهذه المعرفة الدقيقة تنطبق على ما قام به نابليون يوما : عندما شد أذن مرؤوسه الدائم التذمر قائلا له : أنت أعرفك تماما وقد شاهدتك في (مارانغوMarengo). وعندما يسمي القائد مرؤوسه باسمه أحيانا يدخل في قلب المتلقي الطمأنينة والسرور، فتكون لدى سماعها أهم من جملة سمعها. كما تتيح المعرفة الجيدة للأشخاص حسن تقدير قيمة المجموعة التي يرأسها وصدق الإجابة عنها عند الضرورة. ناهيك عن تيسير الأمور في مجال الانضباط .

❖ يوصف القائد بالمربي ولا يمكنه بسط سيطرته على مرؤوسيه بشكل مناسب إلا إذا كان ثاقب الفكر وجاد الذهن وأهل لمعرفة الاحتياجات القابليات -الأذواق-الطبائع-

وردات الفعل لمرؤوسيه، حيث لا تكفي معرفة القلب بل لا بد من أن يتوفر لديه الميل الشديد لمعرفة ما يدور في خلد الجماعات المعنيين بعمله. ولمعرفة الرجال على القائد أن يتجنب الأمور المبالغ فيها، فالكائن البشري ليس دوما ذات طابع منطقي وسليم، بل هو ذات نزعات وميول متضاربة ولكنها متوازنة مع بعضها وخاضعة من جهة أخرى الى أهواء أو تبدلات تتواجد حسب الأخلاق -الصحة-والهوى، الأحداث والمحيط .

❖ يفيدنا علم الاشتقاق بأن (المعرفة) هي الولادة معا العيش والشعور معا وليس من معرفة حقيقية الا ضمن معيار التطابق أو التعاطف وبقدر ما تتعمق في معرفة واستيعاب هموم وصعوبات الاخرين، بقدر ما يمكننا المساعدة والاشتراك في حلها معهم. فالرجل الحزين والمضطرب يسعى الى عرض الشكوى من متاعبه، فمن المستحسن أن يلتقط القائد السر أو الشكوى، ليصحح الخطأ وليظهر العطف والعناية بالمرؤوس.والا سيضطر الرجل اللجوء الىشخص مجهول اوغير مسؤول. وعلى القائد أن يستمر بالتماس مع مرؤوسيه لتتوفر له الفرصة لإكتساب الملاحظات المفيدة لقيادته، ولأنه عندما يفتقد الميل في معرفة ما يدور في أذهان مرؤوسيه، لن يصبح في مستوى القائد الموثوق، كما إن القائد الذي يتذمر دوما لا يستحق الرضى.

❖ حتى يتمكن القائد من تقييم رجاله، عليه أن يتمتع دوما بالمواقف المشرفة الصحيحة لأن الأخطاء هي الأكثر انتشارا في محيطه من الفضائل .

١٥- العطف والفكر النير:

❖ تنشأ العلاقات الانسانية بين القادة ومرؤوسيهم بالأمور الصغيرة أولا، وهي تحدث كل يوم بعد يوم، بالمناسبات أو خلال الطوارىء ،مثال: السؤال عن الصحة، تبادل الرأي أو النظر حول أمور الخدمة بنغمة ودية ورقيقة، باعطاء المشورة بصدق وبشاشة وبشكل يشعر المتلقي بالطمأنينة. وفي كل الاحوال يجب أن يكون الكلام مفيدا ومسايرا للمخاطب، لأن مثل هذا التصرف يهدىء ويمنع التوتر خلال الأحداث اذا وجدت، كما يسهل الإجراءات اللازمة للتغلب على الصعوبات، ويساهم في خلق التفاهم وإعادة الثقة.

❖ وقد ذكر الكولونيل (بونييه) مواقف (فوش) التي كانت توصف أحيانا بالتشامخ

والاستبداد : كانت مواقف فوش بنظرنا موافقة ومليئة بالعطف وكنا نتلقاها برغبة واستحسان، لأنها كانت تسهل تنفيذ مهامنا التي لم يعكرها أي تعاظم ،ولأنها لم تشعرنا بأي فارق بالرتب، لقد كان فوش عادلا لم نكن ننبذ أوامره الصارمة لأننا كنا على علم بأنه يأمر بعقله وليس بعواطفه.

❖ يشكل تبادل التفاهم والتعاطف بين الأعضاءالاساس السوي للتضامن، كمايولدروابط انسجام مع العمل المتبع ،والاحساسات التي تتجاوب مع المعطيات المقابلة. وهنا القائد المتبصر يعرف ماهية التصرف ليسود الوفاق بين مرؤوسيه. والحكمة تقضي أنه عندما توجه كلامك الى آخرين عليك أن يكون اهتمامك بما تقوله أقل مما يرغب مخاطبك فهمه منك، حتى لا يكون وراء الكلمات التي سمعها تفسيرا يتفق مع مخاوفك وظنونك وامالك فقط بل مدعاة لحسن تجاوبه معك .

❖ إذا رغبت بأن يؤول كلامك إلى مفهوم بمعناه المناسب، عليك ان تمزجه بالشعور الصادق المليء بالعطف والإخلاص. وإذا كان الأمر مهما ضع نفسك في الموقف المتفق مع درء كل خطر مواز متوقع. كما أن القائد يربح ثقة مرؤوسيه عندما يهتم بأمورهم الحياتية ويصبح مجال تقديرهم واحترامهم لشخصه، خاصة لدى سماع آرائهم في الأمور التي تتعارض مع الأنظمة النافذة ومع قواعد الانضباط شارحا لهم بأن كل تنفيذ جيد ومخلص للتعليمات المعطاة يجلب السعادة ليس فقط للعنصر المنفذ بل للمجموع وهذا هو الذي يبتغيه القائد.

❖ على القائد أن يقابل المرؤوسين أو الأشخاص القلقين في أمورهم بالإحساس المطمئن، لأنهم سريعي التأثر تجاه القائد ولا يرتاحون إلى التدخل في أمورهم الخاصة كما هو الحال مع الوالدين، بل على القائد أن يلجأ إلى النصائح المفيدة ليس بالاستعلاء والقسوة بل بالعطف والتمني لضمان قبولها. وليس بالتدخل في حياتهم الخاصة بل لمجرد خيرة مخلصة نهتدي بهم. وعندما يصرح القائد لمرؤوسيه بأنه على علم بقضاياهم وبأنه ينزعج بما يصيبهم من الضرر، فإنه يكسب قلوبهم وثقتهم ويشعرهم بالوقوف بجانبهم وعدم الابتعاد عنهم عند أول حالة مزعجة أو صعبة تعترضهم.

❖ عندما يعرف القائد كيفية التكلم مع الجندي موحيا له بأنه يعرف أوضاعه، يكون قد اتبع أنجع وسيلة لكسب ثقته ولزرع الاطمئنان في نفسه خاصة عندما ينتابه أمر مكروه. لأن الطبع الإنساني ينشد بحرارة التعاطف الجامع، ولا يمكن اعتبار السرور وأيضا المتاعب كظواهر فردية خاصة فقط، بل لا بد من جعلها فرصة للتماس مع الآخرين لتخفيف معاناتهم. فالقائد الذي يضع نفسه بقرب تابعيه أثناء شدتهم أو أثناء نصرهم وسرورهم فهو يدخل قلوبهم وتعادل خطته هذه العديد من سني الحكم. ولكل فرصة لها مستوجباتها من تبادل المودة -تشغيل -ترقية-ولادة طفل-موت قريب-عيد رأس السنة-فكل تلك تعتبر مناسبات للقائد تحرك العواطف وتزيد الألفة والروابط وتجمع قلوب تابعيه .

❖ في بعض الأحيان اذا حمل أحد المرؤوسين الضغينة تجاه القائد، فليس بسبب ما طلب منه تنفيذ عملا خطرا أو صعبا بل بسبب لهجة الاحتقار واللامبالاة. ومهما كان الضابط القائد قاسيا في الخدمة وفي الحرب يكون هو المفضل والمحبوب عندما يعامل مرؤوسيه بانسانية وعطف على ضابط آخر أقل قساوة وتشددا ولكنه فظ ومزدر، وقد أشار الى هذا المعنى السيد Reolier في رسالته الى الفتيان والفتيات بقوله:

❖ تذكروا رؤساءكم خلال الحرب، ومدراءكم أثناء السلم وكل من يكبركم سنا، الذين فيما بينهم وجد واحد أساء معاملتكم، كما تذكروا غيضكم وانزعاجكم وآلامكم، أنتم الذين أمضيتم المدة الطويلة تحت أمرة القادة والرؤوساء الذين أساؤوا الى شعوركم مرات عديدة في اليوم الواحد بل كانت ترافقكم تلك الإساءات كالحلم في الليل. فإذا عاودتم الفكر بكل ذلك تجدونها غيوم انقضت وتكفي لفتة كريمة وعطوفة لتبديد آثارها لدى ذوي القلوب المحبة والمخلصة.

❖ ليس بالمستحسن أن يجابه الكره بالكره والمعاملة السيئة بمثلها لأن مثل هذا التصرف يسمم مجريات الأمور. فعندما يتصرف القائد بحكمة وروية نحو مرؤوسيه يجدهم قد تغيروا فورا وبادلوه نفس التصرف والسلوك. فلا يمكن اعتباره تصرفا خمولا بل قدرة فائقة على القيام بالخير مقابل الشر .

❖ وقال السيد Lyautey ليوتي: إن الأقوياء هم دوما ظرفاء، وكم تكون السعادة كاملة ومبهجة

اذا شعرت وتأكدت من وقوع حالة طارئة لديك بل عليه أن يستخدم كلا منهم حسب قدرته .

❖ لا يكون القائد صادقا إذا فاخر باكتساب ثقة وإخلاص جميع مرؤوسيه رغم حسن الجهود والعطف ،لأنه بحكم الواقع يبقى البعض منهم متحفظين أو مغلقين أو جامدين فاقدي الحيوية والبعض الآخر يتطلب اكتسابهم مدة طويلة. وقد يتسرب خلال بعض الايام الفكر الشرير والارادة الضارة والآلام المتتابعة، ولكن على القائد أن يكون بمنتهى الشجاعة وأن يتصرف بتؤدة وحكمة تجاه الجميع، فلا بد له من أن يصل الى مناخ الثقة والتعاطف وروح الود والاخلاص .

❖ أما في حياة العمل كما هوفي الحياة العائلية نتناسى بل نتغافل عن التمسك بالصفات الحميدة لنرى فقط نقائص من هو قريب منا .فقد سبق لشكسبير أن قال : نحفر وننقش نقائصهم في (الفلز) ولكننا على المياه نكتب فضائلهم :

manners live in brass. their virtues we write in water.......... لأن الصفات الحميدة تظهر دوما على العيان ضمن مظاهر صريحة ومفهومة، بينما تؤدي الأخطاء والنقائص الى نفاذ الصبر والتململ، فالخطأ في رؤية الأمور هو الخطر بعينه وهذا يمكن تلافيه واصلاحه باستخدام الموازين الفكرية والمعنوية للمساعدين بين وقت واخر .فإذا ما تركت ،من جهة، الصفات والاهتمام بها حافيا بعد تقدير قيمها، واذا ما قمنا من جهة أخرى بتقدير النقائص والأضرار لمعرفة مقدار الربح والخسارة، فإذا كانت النتيجة رابحة، لابد من اللجوء الى تخفيف الأخطاء أو النقائص بقليل من التسامح وبتعيين قائد جديد يكون كفء.

❖ **قال نابليون** : علينا أن ندرك مقدار الضعف البشري ونخضع لسلطته عوضا عن محاربته، فعليك أن لا تتصدى له بقساوة لئلا تخلق من حولك الرياء والمكر.

❖ كل العالم يعرف القرار اليومي المشهور الصادر عن القيادة العامة للقوات الفرتسية بتاريخ ١٩/٥/١٩١٧ وقد جاء فيه ما يلي :

❖ أيها الضباط الذين يترددون باعلام قادتهم عن صعوبات التنفيذ التي يصادفونها بداعي تمسكهم بالفكر والورع، غير أن ذلك الاحجام يلزم القيادة العامة بالتوقف لعدم امكانية استكمال القرار المطلوب بسرعة .لأنه كثير ما يصدف وجود معلومات قيمة

وثمينة بحاجة القيادة العامة اليها، يحتفظ بها المرؤوس ويحجم أو لا يجسر إبلاغها لرئيسه إلا إذا وجد لديه الأذن الصاغية لتلقيها. ولهذا فقد أضيف إلى هذا الأمر اليومي الملحق المختصر التالي في حينه :

❖ على القائد أن يحسن استقبال نرؤوسه ومعاملته بلطف، وان يظهر له الرغبة الحقيقية في مساعدته على حل مشاكله. وان يؤمن له المعلومات المفيدة واللازمة له لأن المواقف والسلوك المشرفة للقائد هي من التقاليد النبيلة للجيش الفرنسي. وعندما يخمد القائد ويلاشي موقفه سينتج عن ذلك حالات مزعجة تستدعي اللوم، لأن العقول الساخطة تجر ضغائنها الى اللامبالاة وعدم المسؤولية، وتخلق جوا من التوتر والانزعاج الذي قد ينتهي الى خطر محدق .

❖ وهذا لا يتم فقط في الجيش بل في كل مكان أو مؤسسة .

١٦- طيبة القلب:

❖ يعتبر كل علم آخر هو ضار ومؤذ إذا لم يستند على علم المنفعة والصدق، هذا ما قاله (مونتيني Montaigne) عندما أتوصل إلى استطاعة الاخافة/علي أولا أن اوجه استطاعتي لأن أصبح محبوبا. يمكن للمرء أن يجابه فكرة ما أو عمل ما، ولكنه لا يستطيع مجابهة القلوب النقية المخلصة لأنها تحيط بما حولها بجو من التأثر الإنساني المحب، وبقدر ما يكون المحب وطيب القلب صارما في عمله، بقدر ما يضفي على هذا العمل الحب -الرصانة -والإخلاص تجاه الغير وهذا ما كان يردده (سيريكس Seriexx) نقلا عن فوش القائل إن زيارة الطبيب وحسن الأخلاق لا تخدع القائد البتة .ولا غرو أن هناك طرق أخرى تؤثر على الرؤية البعيدة لمعالجة الأمور .وبالمقابل أن الذين يرون الخير يستطيعون تحمل التجربة وعندما تبدو المحبة قد أوشكت أن تهجر قلوب الناس يجب أن نعترف بأنها قبل ذلك هاجرت قلوبنا .(من أقوال دوهافل) .

❖ لا يتهلوس الفكر المستقيم والقلب المحب الطيب بالشر أو بأي شائبة وبدون أي حدود يستخلص من ذلك الذهن الصافي الذي يكتشف نواة الحقيقة ليزرع شجرة

الخردل عنوان القوة والثبات، وبقدر ما يأتي الثناء على القائد من رؤسائه يكون تقدير رجاله وحبهم له هو الأفضل (من أقوال السيد Larrouy –)كونهم بمثابة أهل البيت. من الخطأ أن نسلم بالمقولة التي تضع الحلم والتساهل والمحبة بأنها خارجة عن اطار السيطرة والسلطة فقد سبق للقائد تورين Turenne الى ضباطه ((إنني لا أتحدث بقساوة الى رجالي ولكن لن أتوانى بقطع رأس كل من يرفض إطاعة الأوامر .

❖ قد يتعرض القائد لنزوة عارضة ولكن يجب أن تبقى سلطته منصفة وعادلة وأن يبقى حلمه وانسانيته مثالية. إنه حازم بحق نفسه /يعزو جميع الأضرار الى أخطائه / وهو رحيم نحو الذين تضرروا أو فشلوا يتغاضى عن أخطائهم تخفيفا لآلامهم. هناك قدرة كامنة فينا إنه القلب الذي لم يستطع السيطرة والاستحواذ على صدورنا أصبح غير قادر على امتلاك جميع تحركاتنا، ولكن اذا استطاع أحد امتلاك قلوبنا ذاتها فإنه سيملك كامل الشجاعة لتحقيق كل طلباته منا لأن السيطرة القوية تستند دوما على فرط الحب والاخلاص (من أقوال The llier de bomeheirlle).

❖ المهارة لدى القائد أن يحكم دون استخدام القوة وهذا ما قاله بحق Vauvonargues وLecordaire لايمكن حكم الرجال عندما لا يمكن امتلاك قلوبهم .ولا يوجد أي حكم فعال ودقيق دون محبة، فالارادة المرتكزة على القوة فقط يمكنها الوصول بالقرار الى التنفيذ الموقت بعد جهد محدد، ولكنها لا تستطيع أن تنال الرضا والقبول الجماعي من قبل الغير، فلا بد للقائد من توفر الآراء والرضا والقبول له ليتمكن من انهاء مهمته. أما ذلك الرضا والقبول لا يمنحه المرؤوسون الا اذا اجتذبهم حب القائد العميق والمخلص. ولمسوا فيه الرغبة في الأخذ بيدهم ومساعدتهم على تحقيق أمانيهم ضمن اطار وظائفهم وخاصة في مساندتهم أثناء العمل للصالح المشترك .وفي حال توفير هذا المناخ السامي من الاخلاص والحب المتبادل فإنه سيصبه لديهم القائد الفذ المحبوب والمطاع من قبل سلسلة تابعية من أقوال (A-GEZE).

❖ من أقوال (غوستاف ليه لون) : ان الكلام اللين العذب أمضى من الرأي الصائب.

❖ من أقوال (فوش): كلما ارتقى الإنسان بطريق التسلسل نحو الأعلى، عليه أن يبقى لطيفا.

- بواسطة الملقط يمكن فتح السفور ولكن ليس القلوب .
- عندما أراد (لابروبير) وصف مقدار عظمة نفس الانسان أخذ الصورة من (توربين) الذي وصفه بما يلي :
- إن العظمة الحقيقية هي دوما حرة -لطيفة -مألوفة -وشعبية، يمكن ملامستها وتكييفها، يمكن النظر اليها عن قرب دون أي اضعاف لها، وبمقدار معرفتها يتحقق الإعجاب بها. فهي تنحني لطفا وتواضعا نحو مرؤوسيها وتعود الى طبيعتها بدون أي جهد. يحاول الرجال الاقتراب منها بحرية وتحفظ وهنا يكمن السر في كمون العواطف الخاصة الجياشة لدى رجال العصر الواحد نحو هذه الخاصة الجذابة .
- قال (ليوتي Lyautey) فيما يتعلق بالقائد المقيم الذي لم يصل قط الى أي نجاح، انه ذكي جدا ولكنه لم يقم بأي عمل صحيح حيث ينقصه الجانب المهم الذي هو الحب لأنه بدونه لا يستطيع إنجاز أي عمل إنساني. تبقى قلوب الرجال الحذرين والعزيمين مفتوحة نحو الحب والطبيعة نحو الآخرين، ولكنها مغلقة تجاه المفاجآت .
- عندما يتحدث القائد عن جنوده بقوله (يارجالي) عليه أن يدرك قيمة هذه العبارة الجريئة. على الرجل الحر بطبيعته أن لا يكون مملوكا الا بواسطة الحب. ولهذا عندما يصرخ الضابط (يارجالي) عليه أن لا يستخدم أية عبارة مهينة أو سلطة هوجاء -بل الأفضل أن يستخدم العبارات اللطيفة والمحبة كقوله /ياأولادي-يا أوختي-/. وعليه أن يهتم بصحة وخير ومعنوية مرؤوسيه ويسعى الى تطوير النواحي الاجتماعية لديهم لأنها تهذب نفوسهم وتبعد عنهم فكرة اللقامين أو كالحشرات الدائمة .

١٧- احترام الأهلية الإنسانية:

- على القائد أن لا ينسى أبدا مرؤوسيه وأن يعتبرهم رجالا يستحقون الرعاية. لأنهم بجانب الخدمات التي يؤدونها، لهم مصالحهم وشكاياتهم وشعورهم الإنساني. ولذلك على القائد المدرك أن يعاملهم برصانة وحصافة، والموضوع الاجتماعي هو قبل كل شيء مسألة اعتبارية حسب قول (ليون هايل). فإن الواجب الرئيسي على القائد تجاه مرؤوسيه هو حسن ترويض القيادة، وحسن معرفة قيمة الرجال التابعين ومعاملتهم حسب أهليتهم وعلى أنهم أشخاص يتمتعون بالفكر الحر .

❖ وبما أن الرجل هو انسان قبل كل شيء، لا يمكن تمليكه الى رجل آخر يعتبره مثل سلعة،لأن ذلك يعود الى المفهوم الوثني بالنسبة للسلطة الذي يعتبر أن السيد فيهم كان يعامل أسراه كالعبيد أو كقطعان الماشية أو كالأراضي .

❖ ان تعطي دوما الأفضلية لعمل الخدمة فهذا صحيح، ولكن الخدمة ليست كل شيء ،لأن ما هو مقدار محصلة الجهد المعطى لخير الانسانية اذا كان هذا العمل سيؤدي الى انخفاض عدد الرجال الذين يجب أن يقوموا فيه. كما أن النظام الانضباطي في العمل هو وسيلة وليس غاية، فلا بد من أن يكون ميسرا ومكونا، وأن يدع للرجال حريتهم ومسؤولياتهم فالأحرى بهم أن يعرفوا هدف أعمالهم. فالمبدأ السائد أن الرجل هو دوما الأهم سواء كمواطن أو بمعنى الأخوة حسبما قاله (Lyautey ليوتي) .

❖ ان الرجل يرفض العبودية ولكنه لا يرفض الخدمة لأنه يجد في هذه الأخيرة المتعة والتجاوب مع الميل الطبيعي والأمانة والطمأنينة للرجل، الذي يسعى للحصول على الثقة والاعتبار من قبل قائده .

❖ إن كل كلمة بذيئة وقاسية، كل تغاضي أو عبارة جافة مهينة يمكنها أن تزرع حقدا الذي قد يتحول الى غضب وبغضاء. وبقدر ما يكون القائد حسن التربية رفيع المقام بقدر ما ينعم برضى مرؤوسيه وبقدر ما يرمى السهم من النقطة الأعلى بقدر ما يكون نافذا وينتهي الى احداث الوفاة إذا لامس القلب. فكل تجديفة من فم القائد تفتح في نفس المرؤوس جرحا غير قابل للشفاء.

❖ سبق للماريشال (دو بيل أيسل Belle-Isle) أن كتب لولده هذه الرسالة : أوصيك بأن لا تستخدم البتة العبارات القاسية مع جنودك ولا النعوت المضعفة ،وان لا تنطق أمامهم بالكلمات الخسيسة، تأكد يا بني اذا تجنبتها تكون لك الضمانة الوحيدة لكسب ثقة الجنود نحو ضباطهم، ولإحترام الأوامر المعطاة وجعلها مرضية للقيام بتنفيذها فهي بمثابة القاعدة في سبيل تحقيق الانضباط والنجاح .

❖ وهناك أيضا مستخرج من كتاب إيحائي مثير موجه من جندي مدفعي الى الجنرال (درووت Drouot) عام ١٨٣١ : بالنسبة لي أيها الجنرال لم أجد حتى الآن أي

كولونيل عرف أن يتحدث مثلك مع الجندي .إنك صارم حقاً ولكنك عادل. والحلاصة أنك تتحدث مع الجندي وكأنه مساو لك. بينما نجد البعض من الضباط يتحدثون مع جنودهم وكأنهم مساوون للجنود، وهذا بنظري لا قيمة له في مفهوم القيادة .

❖ على القائد أن يجهد بخلق الجو والعلاقات الحقيقية المناسبة لتأمين التعاون بينه وبين مساعديه، والوسيلة المناسبة اذا كانوا حسني التأهيل أن لا تجزئهم في سبيل تنفيذ العمل المطلوب وفقاً للطريقة والفكرة التي تنفرد بها والتي يرونها خاطئة. فعلى القائد أن يحترم شخصيات مساعديه وهذا هو مبدأ يجب احترامه والتقيد به رغم عدم سهولته .

❖ على العسكري أن لا ينحني عندما يحيي رئيسه بل بالعكس يجب أن يحيي منتصباً لأن اشارة الرأس هي رمز عزة النفس التي يجب أن يتحلى بها الجندي ومن الأفضل أن تعاب هذه الإشارة المفعمة بالثقة والأنفة من أن يقف موقف التفاهة والضعف.

❖ ومما ذكره (Carrardكارارد) أنه لدى احتلال المصانع في فرنسا جهدنا لمعرفة الذين لم يقوموا بالإضراب، وبعد المراقبة تبين بأنها المصانع التي يرأسها قادة دأبوا على التماس والاتصال مع العمال الذين تحت إمرتهم حيث كان العامل في المصنع هو محط رعاية وأنظار القائد الذي لم يتوقف عن السؤال عن عائلة العامل ووضعها وتقديم الرعاية اللازمة لها عند الضرورة .خاصة بالأعياد والأفراح والأحزان وليس فقط بالسؤال عن مسائل الخدمة. وقد لوحظ أيضاً عندما يفقد هذا التماس وتنعدم تلك الصلة الاجتماعية العطوفة يسود الغضب والضغينة من قبل العمال ضد القادة متهمين اياهم بمعاملتهم وكأنهم مثل الآلات كأدوات إنتاج. وبنتيجة ذلك اقتنعنا بضرورة احترام القادة لمرؤوسيهم فطلب الطاعة وإعطاء الأوامر هي ضرورية ومشروعة ولكن يجب طلبها بلطف، لأن القائد الغاضب دوما والشرس ذي الخلق النزق هو كالمريض. فالأدب وحسن المعاملة وحدهما يجعلان شدة الأوامر مقبولة. لأنه عندما يحترم القائد عزة النفس لدى رجاله وعندما يعاملهم كرجال حقيقيين، يساعد هذا التصرف فعلا على حل معضلة المجتمع بشكل إيجابي.

١٨- حس العدالة:

❖ أن تكون عادلاً فهذه هي الصفة الحميدة الأولى للرجل. والشعور بالعدالة هو فطري لديه وكل جور أو بغي يجب نبذهُ حتى ولو كان القائد محبوباً، ومهما كان حازماً قد يضل الطريق بتأثير عمل أو مناورة غير مشروعة أو مسألة قضائية ويصبح عرضة لتأنيب الضمير أو جرح خفي لا بد له من أن يفوح ويظهر يوماً على شكل تذمر أوحقد أوغضب عنيف.

❖ أن تكون عادلاً : هو أن تتلقى المديح أو التأنيب حسب الجهة وأن تتعرف جيداً على الارادة الحسنة لدى كل رجل. انها الصفة التي تقودك الى كشف عمق الأشياء والأمور والى معرفة الأسباب التي تكبح جهود الذي يتمسك بها.

❖ **أن تكون عادلاً** : هو أن تمنح الاعتبار الى الشخص المستحق حتى ولو كان مرؤوساً، الذي يحمل الأفكار الخلاقة والمبدعة. وهذا يتطلب من القائد القدرة والمعرفة اللازمة لتوزيع التشجيع والمكافأة المستحقة لكل من المرؤوسين أصحاب العلاقة كل حسب استحقاقه .

❖ **أن تكون عادلاً** : هو أن تبقى نابهاً ومتوتراً في كل الحالات دون التسليم للميول الخاصة أو للكراهية وأن تعطي الأفضلية للفعل ذي القيمة او المدحوض بالبراهين والبينات وليس حسب وزن التوصيات أو مهارة الاطراء والمديح الذي قد يملكها صاحب العلاقة .

❖ قال ريشيليو : لا يوجد رجل في العالم مهما كان فاضلاً أن يمر كبريء في نظر القائد أو القاضي دون الفحص والتدقيق بالذات ودون سماع ما يقوله الأخرون عنه .

❖ أن تكون عادلاً :هو أن تحترم تسلسل القيادة التي اشترك في تأسيسها وأن تساند السلطة الأعلى في الخدمة دون تجاوزها.

❖ أن تكون عادلاً: هو أن تعترف صراحة وأصولاً بالخطأ والغلط، وأن لا تنسبه الى الآخرين أو الى مرؤوسك الذي لم يفعل إلا حسب إلقاء الأوامر ووفقاً للوسائل الموضوعة تحت تصرفه ووفقاً للأوامر الغامضة والناقصة التي تلقاها .

❖ أن تكون عادلاً: عندما تحقق أثناء تنفيذ مهمتك الاستقامة الملفتة للنظر الخالية من أي نقد فتجلب حسن الطالع المعنوي وتكون المثل الأعلى لمجموعات القيادة .

❖ إن مرؤوسينا هم بحاجة ماسة إلى العدالة المطلقة، وعلينا بذل أقصى الجهد لمنحهم إياها.

❖ علينا أن لا نوحي الى مرؤوسينا الخوف والهلع ولكن الثقة التي هم بحاجة إليها والتي يجب أن يتمتع بها القائد .لذلك على القائد أن يغطي بصورة كاملة نتائج الأوامر التي نفذها المرؤوسون .

❖ *جاء في توصية (مودهوي Maud huy) العسكرية :*

❖ كل طلب مفيد من الرجال الذين تزعجهم الحماقات بشدة، يطلب بشكل مطلق ومستمر وهادئ ولكن على القائد أن يرفق طلباته إلى مرؤوسيه ببيان الأسباب دون غموض.

❖ على القائد أن يستجيب إلى مرؤوسيه ويغطي أوامره بالشروحات أو الإضافات التي يستدعيها تنفيذ هذه الأوامر .وما يخل بشرف القائد أن ينعت مرؤوسيه بقصر النظر والمحدودية بالوقت الذي به هو لا يتصرف باستقامة وكفاءة .لتكن أحكامكم أيها القادة موقتة غير مبرمة لا يمكن تعديلها واحذروا طرد أي رجل بتعسف، سيكون ذلك موهن وغير عادل.

❖ لا أحد يقتل مسبقا جهود رجل يحاول إصلاح وتقويم نفسه ،إلا فكرة القائد القائل (بلا جدوى من ذلك) انني لا شيء.

❖ كن حذقا ولبيبا تجاه الأشخاص الذين يندر اجتماعك بهم. حتى اذا تغيرت حالهم بعد عدة سنين يحفظون عنك الذكرى الحسنة .

❖ قال (Bessieser بيسيسر) : خلال الحرب كم يخلق من المبادىء التي تبقى مودوعة في نفوس العديد من الجنود بسبب عجرفة القائد عديم الأهلية، لأن قلب الجندي يبقى بحكم عمله منفتحا نحو التلقي والإعجاب فهو يبث حبه الخالص نحو القائد الذي يعرف كيف يكسب حبه وإخلاصه .ولكن هذا الحب والإعجاب ينقلب إلى مضض واحتقار عندما يشعر بالظلم والقسوة واللامبالاة.

❖ كما هو الملك المدافع الطبيعي عن شعبه ضد جشع عظمائه، كذلك على القائد أن

يسهر على حقوق وحماية مرؤوسيه من عمال وجنود وبحارة ويضمن معاملتهم من قبل قادتهم بعدالة وشرف وقد يكون ذلك دوراً صعباً لأنه مزدوج، فمن جهة عليه أن لايضعف سلطة معاونيه، ومن جهة أخرى عليه أن لا يسمح بتجاوز السلطات .

❖ يصعب أحياناً تنفيذ ما سبق إن وعد به، لهذا يفضل دوماً عدم الوعد بإنجاز عمل يصعب تنفيذه. وما يكسب ثقة المرؤوسين هو الصدق، وعن (ارتست بسيشاري) قال رجاله إنه بمنتهى الصراحة والصدق حتى أننا نطمح بحرارة الاقتداء به .

❖ تتطلب السيطرة على الانضباط الضروري للوصول إلى غايات العمل العسكري أناة وصبر الضابط القائد بالإضافة إلى وجوب توفير البعد بين عمل وآخر.

❖ إن القائد الذي يحكم مرؤوسيه بالمحبة والقناعة لوحدها، ويقلب المِجَنْ لمفعول الرتبة وإشارتها يتعرض للخطأ الجسيم. فالعمل ينجح بواسطة العناصر الممتازة التي تؤدي واجباتها، أما العناصر السيئة تستفيد منه لأنها تتملص من الواجب وبنتيجة ذلك لا تلبث تلك العناصر المخلصة من أن تشكو عدم العدالة وعدم الإنصاف فيخشى المسؤول زعزعة ثقتهم .

١٩- الحزم والصلابة:

❖ إن الحزم والثبات هما الطريقة المثلى للقيادة عندما تكون الامور عادية، ولكنها تبقى أقل تأثيراً عندما تحدث الأمور الطائشة، للقائد الحق أن يكون متشدداً حازماً ولكن عليه أن يتجنب سرعة الغضب، لأن استقرار الأمور لا يأتي الا عن طريق الصفاء والهدوء.

❖ يجب أن يستحق القائد السمعة الحسنة ممن حوله، وأن يبقى دوماً صاغي الأذنتين لكل رأي يصدر عن مرؤوسيه ويسعى بإصلاح أخطائه الحاصلة خلال تنفيذ قراراته أو مسيرة حكمه. لاشيء يُعدّ قاتل كالضعف والتخاذل، ولا شيء مؤنس كالثبات والحزم، إن طرق التخاذل واللامبالاة مُكلفةٌ في العالم فهي تؤدي حتماً الى الفظاظة ،فلا يحب أن يبقى الرجل البسيط على رأس السلطة، وما نتوخاه أن يكون معلمينا حازمين، وهو مطلب يرغبه الجميع .ولا شيء أخطر على المرؤوسين من بساطة وخمول الرؤساء من أقوال (Peg uy بيغويه).

❖ هذا القائد برتبة (الرئيس) كان حازماً شديد البأس وعادلاً، ولكن كانت عدالته صارمة جداً وليست حكيمة وكان جنوده ومرؤوسيه يتمنون القدرة على إنجاز نصف ما كان يأمرهم به، ويشعرون بأنهم سيقتلون برصاص القائد إذا ثبت فشلهم. فكان هذا القائد سواء في الصباح، أو في العمل أو الراحة يجري بخطوات سريعة وواسعة ضمن وحدته محققاً العدالة للجميع وكان لا يسمح لأي رجل أو رتيب أن يقصر في عمله.كنت أرافقه أحياناً وكنت أجده دوماً صارماً وقاسياً جداً ولو كنت في مكانه في القيادة لكنت أكثر تساهلاً .ولكنني اليوم أجده محقاً في مسلكه ،لأن القاعدة والمبدأ الصارم هو الأفضل فإنه يقي من الفوضى.كما أن الحزم والثبات هما عنوان الثبات والديمومة. وهما ينموان مع الرتبة ويعتبران الفضل في الواجبات قبل أن يكونا الفضل في الراتب أو الكسب المادي. وهما أيضاً المثل المناسب أمام صف الضباط والضباط المرؤوسين : من أقوال (بريدوكسBridoux) في كتابه تذكار زمن الأموات .

❖ وهناك من الأناس الذين يرغبون بأي ثمن وضع أنفسهم في المقدمة. لذلك فهم يلجؤون إلى أية وسائل لتعزيز كيانهم وسحق الآخرين في مسيرتهم. ويغتنمون كل فرصة للوشاية والنيل من زملائهم وفرض سيطرتهم بتباهي وعنفوان. ولكن عند الإحساس بأن القائد خذع أو استسلم لنفوذ الوصوليين ولم يعد بالإمكان السير معه، يتغير كل شيء، وينفرد كل بعمله لا يلتفت إلى رفاقه بل قد يلجأ الى الممالئة، وينقلب التعاون المخلص إلى عدم الثقة ولربما إلى تشاحن بين أصدقاء الأمس، بعد أن يصبح الجو خانقاً.

❖ ولكن الأخطر من ذلك والذي يصعب تمييزه هو وجود نوع آخر من المساعدين حول القائد، إنه النوع المطيع -الخاضع دوماً-والموافق على كل طلب أو عرض، عديم الشخصية تجاه من يرأسه، قاسي في تصرفاته، مدمر وغير موثوق يتألم ضمناً عند نجاح الآخرين .

❖ وهنا لا بد من توفر الحزم والثبات لدى القائد الذي يتوجب عليه التدخل في الوقت المناسب لردع الخطأ أو الانحراف عن طريق الموقف السوي دون مراعاة أوالتأثر بهذا أو ذاك.

❖ كن عطوفاً متسامحاً ولكن ليس بسيطاً أو ساذجاً. ولاتمنح الثقة لأحد اعتباطاً ولكن

بعد روية ودراية. ولا داعي للاستهانة بثقتك لمنحها لأي أحد. وعندما تضع مساعديك ضمن إطار الشروط المثلى لتحقيق النجاح عليك أن تقيس مقدار تحملهم المسؤولية وإدارتهم للسلطة. فعليك التقنين بمنح هذه الثقة لأنه من الأفضل إعطاء المزيد منها من أن تضطر لإنقاصها بعد نتيجة المصاعب وعندما تتأكد بأن القائد ليس بمحرض ولا بقابل للتأثير عليك أن تثق بتعليماته.

❖ وعندما لا تتمكن من معرفة ما يقال عنك، فالقول الأخير هو الصحيح. والقائد الصحيح هو الذي لا يمكن المناورة عليه.

❖ ما قاله (مورو) –يصادف غالباً أن تحصل الغيرة فيما بين بعض المرؤوسين الذين بأجمعهم يحيون ويحترمون القائد، ويتنازعون بفظاظة حول آثاره وقيمه، فعلى القائد هنا أن يعلم بذلك وأن يعمل على تهجئة مثل تلك القابليات أو التصرفات النزقة لأنها تضعف جسم الوحدة التي يرأسها، فعليه أن يعمل كالسائق الخبير الذي يسمع الضجة الغريبة في محرك سيارته ويعرف بحق ان العطل بالاسطوانة فيعمل على إصلاحها. وقد يكون العطل صغيراً، لا يتعدى الغيار داخل القسطل، ولكن إظهار اللامبالاة برفع الأكتاف ليس الا تشنج عقلي استوجب التأنيب.

❖ كان ليوني الذي تهمه تلك التصرفات، أشار بقوله: هذا أمر في غير متناول اليدين، وبكل لطف وهدوء جعل المتمرد يشعر باللجام .

❖ ان متابعة العمل هي واجبة حتى الحصول على النتيجة ولا يصح التخلي عن الهدف قبل الوصول اليه وبدون نتيجة لا يذكر العمل .

❖ –على القائد أن يكون قبل كل شيء رجل الأخلاق، والذي يملك جانبا منها فليس هو يسيء كما يفكر البعض من الناس .أما القائد الذي يتمسك بالفكر الحر والمستقل هو الذي يقود ويأمر دون أن ينتظر الرضى أو المكافأة المباشرة أو التحية، وهو الذي يسعى خلف الحقيقة مهما كلفه الأمر، والذي يستمر لوحده ضد الحاجز أو الصعوبة بعد أن يتخلى الجميع من حوله ولا بد له من جهة أخرى أن يكون منصفا نحو نفسه .

٢٠- المثل الأعلى :

❖ إن القائد هو دوما نقطة الهدف تبقى عيون مرؤوسيه شاخصة إليه تزداد قيمته بقدر ما يثقل وزنه الاعتباري. فالأمثال والعبر تقود إلى تحقيق أو تلمس الأعمال أوالمواقف التي لم تكن ضمن اللحظة الأخيرة سوى نزعة عابرة. ولا تنقاد الرجال بالتعليمات العامة النظرية، بل هم بحاجة الى مثل أعلى يتجسد في رجل يقودهم خلفه.

❖ إن القائد الذي يعطي المثل الصالح لمرؤوسيه يستطيع دوما كسب ثقتهم. لأن مسيرة حياة القائد الأمضى من صوته، فإذا تناقضت هذه الحياة مع أقواله يصل الأمر إلى مخالفة المنطق كما يقال والى ولادة الشر لدى ضعاف النفوس مع ثورة الأقوياء .

❖ ان المعنى والقيمة للسلطة يتبدلان خلال أعمال والساعات الحرجة والخطرة. لذلك تنخفض قيمة رتبة القائد لتبقى مرتفعة قيمة مثله وأخلاقه.

❖ إن القائد الذي يستسلم لمجريات القانون لدى حاجة الموضوع الى بذل الحد الأدنى من الجهد، كأنه يفوض ضمنا رجاله الاقتداء به. فالرجل الحديث لا يقبل أبدا السلوك الواحد لتأمين النظام والانضباط، بل عليه أن يغطي واجباته بالأسلوب المناسب لكل قضية تعترضه ولكن بعد دقة وروية ..

❖ عندما يعمل القائد دون كلل متجاوزا وسائل الراحة محتقرا الغناء والرفاهية يتعزى ويشغف عندما يلامس سعادة مرؤوسيه وحسن تصرفهم، ويجد نفسه هو الرابح. أما القائد الذي يعمل في سبيل المكافأة يصبح تابعا وثانويا ولا يصلح للقيادة.

❖ هناك من الأقوال التي تفيد بأن يكتفى من القائد أن يعطي المثل الصالح أثناء الخدمة فقط أما خارجها يستطيع التصرف حسب رغبته-والجواب :كلا لأن المرؤوس يرغب أن يرى في قائده المثل ليس فقط في العمل بل أيضا الكيفية التي يجتاز بها القائد جميع أعماله بصورة عامة، فالنفوذ والتأثير لن يكون مؤثرا وعميقا الا اذا كانت المثل عامة أيضا. وحكما كان الرجل القائد في المرتبة العليا المقدّرة من المحيط كلّما قلت الرقابة عليه من قبل رؤسائه، ولكن هذا يوجب تعاظم الضمير الحي لديه بالتتابع عبر صعوده بسلم الترقيات لأنه سيتوفر لديه حرية التصرف والتعامل.

❖ -سبق أن قال فوش - كـان شعاري: العلم والضمير الحـي وحتـى الآن لا أزال احتفظ بهذا المفهوم ولكن إذا طلب مني التفاضل أفضل الضمير أولا ثم العلم لأنه أكثر أهمية.

٢١- التواضع:

❖ ليست القيادة سوى وظيفة عامة وسهلة عندما نتهيأ لها بالتخلص من حب الذات والأنانية الضيقة، ومن الانشغالات المبتذلة جدا ومن القناعة وعـدم الطمـوح غالبـا. مـا قاله (Courau كورو) علينـا أن نتجنـب الكـلام عـن الـذات وأن نجـهر بنفسـنا مثـالا يحتذى لا شيء مضر ومزعج للرجل الذي يطري نفسه في كل مناسبة، والمثـل الأعلـى للقائد لا يكون مؤثرا ودقيقا إلا إذا فرض نفسه محققا احترام المرؤوسين. والخطأ يصبح فادحا إذا اعتقد هذا القـائد أنـه يمكنـه تحقيـق الفـائدة المرجـوة بتصريحـات مجانيـة أوبتمليص من المديح خاصة وأن الطبيعة المناقضة المختبئة في كـل نفـس تستيقظ لـدى المعاونين له الذين يحاولون سرا هدم أو تشويه العمل الذي يقوم به.

❖ قد ينشأ القائد من البدء عظيما أو يحاول ذلك فيما بعد. ولكن هذا لا يتحقق إلا في المعيار الذي يهم الذات. وقد صح ما قاله (Lacordaire لاكوردير) :كل ما ينجز عظيما في العالم يعود إلى صوت الواجب .بالمقابل كل مـا ينجـز بـهوان يتـم بسـبب المصلحـة الذاتية.

❖ توكل المهمة للقائد في سبيل الصـالح العـام، لذلـك لا النزاعـات ولا المصلحـة -أو الكبرياء يجب أن تفرض على القائد ماهية القرارات. وبدون المسلك المتواضع تمر القـوة كهبة ريح والتواضع فقط هو الذي يقلل الأخطار ويمنع الاعوجاج ويصلح الأخطاء.

❖ وحسب قول (Cavalier كافالييه) عندما يحدث شيء أو أمر غير مرغوب فيه يلجأ ١٠/٩ تسعة من عشرة من الرجـال بحكـم الطبيعـة الى التـبرير بمحاولـة إلصـاق تهمـة الخطأ بالأخر ولهذا على القـائد أن يكـون ١٠/١ الواحـد الأخـير مـن العشـرة إذا أراد السمو بأخلاقه، وأن يكون صادقـا دون خجـل أو خـوف معترفـا بخطـأه أو خداعـه، واعدا القيام بالأفضل والأصح للمستقبل، لأن كل رجل معرض للخطأ.

❖ إن الأنا هي كلمة بغيضة، خاصة في ممارسة السلطة التي إذا لم تكن متواضعـة تكـون

مضحكة وحول هذا ماقاله (فورسترFoerster) إذا قلت أنا المعلم هنا فهذا مضحك وغير لائق والأفضل أن تقول :أن الحق معي .وإذا قال متحذلق : أنا ذات الشأن فهو حقود ومستبد.

❖ على القائد أن لايخضع لمرؤوسيه، فيجب أن يتوافق معهم في معالجة الأمور الإنسانية المعتادة ولكن بالنسبة للعمل أو المشروع الموكول إليه يجب أن يبقى محترما وعندما يعالج المعطيات الفعلية المطلوبة، عليه أن يتذكر بأنه ليس القاعدة أونموذج الحياة في العالم بل ليس إلا مترجما للوقائع.

❖ ما يعرقل روح التعاون هي الكبرياء التي مصدرها الأنا .لذلك بهذه الصفة يتعذر فهم حاجات ومطالب الآخرين والتعاون معهم .

❖ يبقى القائد الصحيح نزيها ومترفقا ،ويبقى هدفه الوصول الى غاية عمله وليس لمنفعته الشخصية أو لمجده ،متذكرا أن واجبه تحقيق الصالح المشترك فهو القائد لمصلحة المجموع وليس لنفسه بالذات .وعلى القائد أن لاينتظر العرفان بالجميل وأن لايتذمر من عقوق الرجال. قال(سينيكSeneque) إن التذمر من نفع مفقود هو إشارة لسوء طريقة إعطائه .

❖ على القائد أن يتحفظ قبول أي إطراء من قبل مساعديه لأن واجبهم لايتطلب المدح أو الذم، ويمكن قبول بعض الانتقادات التي ترفع بكل احترام والتي تكون نابعة من إخلاصهم للعمل المشترك وبهذا يكون المدح من قبل المرؤوس نادرا ما يكون نزيها مترفعا فهو أكثر خطأ مما هو بارع.

❖ فقال (لابروبيرBruyere) حول ذلك: عندما نفكر بمقت الإطراء والمديح لانمقت بالفعل سوى طريقة هذا المقت. وعلينا الاعتراف بأننا نكون اقل تشددا في المسعى عندما تطغى علينا بالعادة.

❖ يكون الانتقاد مزعجا للقائد ولكن يجب على هذا الأخير أن لا ينفعل بسببه وأن يتقبله بهدوء وشكر لأنها تدعو وتوجب إلى إصلاح الذات .ويحتاج الرجل الاستعانة والاستناد على الأمور التي فوق صلاحياته ،ويفتش الإنسان دوما إلى من هو بمركز أعلى للاعتماد عليه، فالرجال الذين يعتمدون على أنفسهم هم قلة. فمن عادة المرؤوسين الميل إلى نسب الصفات الفائقة للقدرة البشرية للقائد الذي قد يتغاضى عن

هذا الميل الذي يدغدغه آملا في أن يلعب الدور الذي يبرز تفوقه. ولكن يعتبر ذلك من السلوك الخطر لأن الممالؤن يعيشون النظر والمراقبة لكل شيء. ولأن القائد يخسر العون الذي يُيَسّر له النقد البريء الصادق للأشخاص الذين ينظرون إلى الأمور من زاوية ثانية، كما يخسر تماسه مع الوسط الذي عاش فيه ويفقد الاستعلامات التي هي مرتكز إدارته.

❖ مهما كانت صفات القائد قد يصعب بقاؤه مثاليا وفي وقت ما يجد المرؤوس نفسه قد غالى في تقدير رئيسه ولكن إذا كان هذا الأخير متواضعا ومحتشما يراجع المرؤوس نفسه عن نظرته الخاطئة ويعود إلى إخلاصه له، أما بالمقابل إذا وجد نفسه قد خدع بالوعود الكاذبة يحصل لديه ردة الفعل التي قد تنتهي إلى احتقار قائده علنا.

❖ لايطول كثيرا خداع القائد لمرؤوسيه حسب قول جاك شيفالييه لأنهم سيكتشفونه بعد بعض التجارب. فعندما يكون القائد متواضعا أمام نفسه فهو قوي أمام الآخرين وعندما يكون صادقا أمام نفسه يمكن أن يطلب الصدق من مرؤوسيه ويمكن متابعة الحديث مع الرجل بعد النظر والتمعن إليه قليلا – فالرجل الذي يستطيع أن ينفس الجميع يمكنه خداعهم – أما القائد يمكن معرفته بسرعة عندما لايمكن إقناعه بسبب كبريائه وأنانيته.

❖ لايتحدث القائد أبدا عن نفسه ولايقول أنا أبدا، بل يندرج في المجموعة ويقول (نحن) وما دام القائد يستخدم كلمة (الأنا)التي تستهوي كل اهتماماته سيكون هو نفسه نهاية عمله ومبتغاه ويستثمر الآخرين لخدمته .ولايستوعب القائد الفذ رسالته إلا في الوقت الذي به يتخلى عن نفسه ليتبنى دون رجعة رسالة المجتمع بكامله.

❖ لاتقلد أبدا النبي المنتصر بالقول قلت ذلك –تنبأت عن ذلك – أنني على حق – أنا عالم بما جرى ولكن إذا تنبأت عن كل ما حدث فلا يتعدى الأمر حالتين: إما أن يكون اعترضتك واقعة تخصك فاتخذت الإجراءات المسبقة اللازمة لمعالجتها باسم الانتصار. أو من الجهة الثانية لم تتخذ في حينه مثل هذه الإجراءات فمن صالحك الصمت. لذلك بتقليدك لعبة النبي المجهول الممثلة بكلمة (الأنا) تكون قد عرضت نفسك للسخرية والاحتقار أمام مرؤوسيك.

❖ إن الإمارة الأكيدة لخصوبة فكر القائد هو مشاهدته يمهد الطريق لخلفه المعروف

أوالمجهول لديه ،وإن البرهان الثابت يجعله الواجب فوق كل شيء. فالرجل هو الرجل الذي عليه أن يتذكر نفسه دوما. فالإنسان الذي لايتصالح مع الله ويعمل بهديه ويبقى غارقا في الكبرياء وتبقى جهوده مجدية وذكاؤه محدودا وأفقدته الكبرياء نعمة الاستماع.

❖ *(من أقوال دولابورث ده تيل De la Porte du theil)* :

❖ إن أفضل فضيلة للقائد أن يكون متواضعا. وإذا لم يعمل قادتنا بقناعة ويقبلوا نصائح الرجال من حولهم متمسكين بآرائهم دون الاستماع إلى رأي سيفشلون بسرعة.

❖ قد يجدون أنفسهم محاطين بالمعجبين والمؤيدين من المرؤوسين ولكن عليهم أن يحذروا، لأن أشد مؤيديهم ينقلبون بحقارة ضدهم في أول فرصة مناسبة وعندما تستدعي مصلحتهم التملق والمراهنة مع آخرين كما يستغلون ثقة القائد للعمل على خدمة مصالحهم أولا بدل المصلحة العامة.

❖ إن الرجل الذي يعترف أصولا بأنه قد خدع أو أنه لايعلم بكل شيء، يكبر بنظر من حوله وعلاوة على ذلك يضمن السلوك الحر له ولمرؤوسيه.

ممارسة العمل من قبل القائد

٢٢- فن تربية وصياغة الرجال :

❖ ان القائد الحقيقي هو المربي الذي يخلق لـدى الذيـن اشـركهم في مجـهود قيادتـه الإمكانيـات المخبـوءة لديـهم والـتي لايشـكون بصحتـها. ثـم يـزرع فيـهم حـب الأنـا والأفضل، طالباً منهم تحقيق ما تنتظر منهم مهمتهم لديه.

❖ ان القائد الحقيقي ليس بمالك التعويذة المحفوظة بل هو اليقظ المستنفر دوما، وهو يرغب بان الأكثر تواضعا من بين منفذيه يعمل على غـراره ويحمـل الصـورة المعكوسـة للرجل الحر الخلاق - المزهو - كما يتمتع بالسعادة عندما ينمي البداهـة -الوضـوح - الصدق - وصحة القرار لدى هؤلاء الذين كـانوا أطفـالا في الحيـاة. مـن أقـوال (Bussy-Robinبوسي روبين) إن أفضل وسيلة لكسب ثقـة الرجـل وجـره إلى تجـاوز نفسـه وإلى معاملة أفضل.

❖ على القائد المربي أن يحسن الرؤية بعيدا متجاوزا الأخطاء والنقائص الـتي تشـكل الستار الحاجز/ للصفات الحميدة للفرد الذي مغمورا بالسعادة والفرح، لرؤية مدى غناه الكبير / يجهد إلى وضع ثروته تحت التصرف المفيد. ولاشيء أمضى من إصـلاح رجـل عن يد قائده عن طريق التشجيع وصدق الممارسة. فـالعمل بذكـاء وإخـلاص يوصـل إلى البراعة والاطمئنان. وعلى القائد أن يسعى دوما لتحقيق الفائدة والمنفعة للمـرؤوس لقـاء عمله وتفانيه، كما يجب أن يصل مجهوده التربوي إلى تنميـة وحـب الجـهد العملـي والحس بالمسؤولية وبالعمل المشترك.

- **حب العمل :**

❖ إن المجهود الناقص وغير المدروس يؤدي إلى الروتين ويحطم الحميات المخلصة الكريمة. كما يجدب الفعاليات الواعدة. أحياناً لا يمكن الحصول على أية فائدة دون ضرر والأشياء الثمينة هي التي غلت كلفتها. فإذا عدلت عن بذل الجهد في العمل كأنك قد عدلت عن رغبتك في الحياة، وعن النجاح والثروة مادية كانت أو معنوية.

❖ لايتسم الجنس البشري دوماً بالشجاعة اللازمة والإعطاء للإنسان الفرصة حتى يتغلب على نفسه ليفتش عن فرج نجاحه، فمن الضروري أن يكرس جهداً إضافياً ولهذا عليه أن يتخذ المواقف الإيجابية تجاه المصاعب التي تعترضه والتي تقع ضمن مفهومين :

❖ ١ – إما أن تكون مصاعب يصعب التغلب عليها فتصبح هي المنتصرة.

❖ ٢ – إما أن تكون مصاعب لا يتخللها حواجز معرقلة بل مواقف يسهل التغلب عليها.

❖ وفي مضمار التربية قال (دوغاس) ان المعلم الذي يحاول التعليم دون تنشق واستلهام طعم أهمية التثقيف يشبه الحداد الذي يضرب الحديد وهو بارد ، وهذا المثل ينطبق تماما على القائد الذي يحاول تدريب عناصره دون أن ينشقهم طعم ومعنى الجهد الواجب تقديمه. فالتدريب على تقديم الجهد هو أضر للرجل من التدريب الطوعي خلف ملكة السلامة التي توحي بتجنب الأخطار.

❖ كما أن التدريب على الجهد ينمي الذوق وحب العمل الجيد، ويتغلب على الضجر –ويحفظ النظام وفيما عدا ذلك فهو تهاون وتبذير. ولكن لا يكفي التركيز على كثافة الجهد، بل لا بد له من حسن الاستخدام فلا يكون محتملا ومنتجا الا بالتعاون والفاعلية.

❖ من إحدى الوسائل لإنعاش جهود المرؤوسين التركيز على حسن تذوق النجاح المحقق وعلى مدح معايير العمل المستخدم الذي حقق النجاح. لأن الجنس البشري هو متكامل كما يعتبر كميدان معركة لميول واتجاهات عميقة يمكن إصلاحها وإبطالها. ومن واجبات القائد عند التربية والتهذيب أن يستطلع الميول النافعة في أعماق الرجل

وأن يبطل نزعات الكسل والخوف. قــال (نيـتريش Nietrsche) حتـى يصبح الإنسـان أهلاً للقبه عليه أن لا يبعد البطل الذي يحترمه، ففي نفـس كـل كـائن بشـري شـعلة تضيء غير أنه يقع على عاتق القائد بذل الجـهود نحـو تحقيـق المهمـة الموكولـة إليـه أوفرض القيود اللازمة للذين يحملون بذور المواقف المتهورة مـع تنميـة وتشـجيع حـب العمل لدى الأفراد. وما قاله كيفير Kieffer في مؤلفه (تربية وتـوازن) إن نقـص الحـب والمودة الحقيقية ونقص الاعتبار للـذات يسـتحق حميـة النفس ليقتـل حـس المبادهـة ويخلق كائنات جامدة دون فاعلية كما يتوجب على القائد أن يحجـم عـن طلـب بـذل جهود غير متناسقة من العناصر القديرة خوفـاً مـن إضعـاف معنوياتـهم، لأن المطلـوب تعويدهم التغلب على الصعوبات بعيدين عن كل فشل، بل مغمورين بالأمل والثقة على الاستمرار وتحقيق المهمة المطلوبة.

- حس المسؤولية:

❖ على القائد أن يوقظ حس المسؤولية لدى مرؤوسـيه وهـذه الصفـة هـي إحـدى أهـم الوسائل التي تعطي الإنسان حقه. وكم من الرجال يتذوقـون المسـؤولية وكأنـها خدمـة اجتماعية مشرفة. وكم من الرجال يبذلون أقصى الجهود لتحقيق النتائج المطلوبة منهم عندما يشعرون بأن قائدهم وضع فيهم الثقة الكاملة.

❖ في معمل كبير للمنتوجات الكيميائية كـان رئيـس العمـال يشـرح الى عـامل جديـد كيفية التصرف بالعمل الذي أوكل إليه مع التشديد على احتمال وقوع حوادث خطيرة جدا إذا لم يراعي التعليمات المرعبة المعطاة وكان هذا التنبيـه أمـرا طبيعيـا ولكـن يعـد مباشرة العامل للعمل أيهما الأفضل بين هذين التوجيهين: هل يخيفه بالمراقبة الدائمة مظهرا عدم ثقته به أم يقول له: أنني انتخبتك خصيصا لهذا العمل الخطر لأنني أثـق بك وأعتمد عليك؟؟ ومع أن تلك العبارة الأخير لا تلغي ضرورة المراقبة ولكنـها طريقـة حسنة تساعد العامل على القيام بالواجب. من أقوال (Carrard كارارد).

❖ ان الرجل هو الأدرى بما يلزمه من مجهود ليقارن بين قابليته لتنفيذ هـذا العمـل الذي تفهم فائدته ونتائجه مبادهة وفطنة وبين استحالة ذلك ، وفي نطاق تلك الحريـة لابد له من مواجهة احتمالين : الأول سـلبي ويتضمـن عـدم رضوخـه الى الانضبـاط في

العمل والثاني إيجابي: ويتضمن أن ينتقى العامل أو المختص نفسه أفضل وسيلة لبلوغ الهدف. وفن القيادة بحد ذاته يقضي بأن يترك المجال للمرؤوسين لانتقاء الوسيلة المناسبة للوصول الى الهدف المشترك فالقائد يبقى المحرك وليس المستبد الطاغي، ولأن الرجل يميل الى الاحتجاج ضد العمل الذي يفرض عليه، ويفتخر بالمقابل بالعمل الذي كلفه به.

❖ أما القائد له الحق أن يسعى بالتخلص من العمل المزعج وقليل الأهمية لمرؤوسيه، وبالمقابل يسعى تكليفهم بالعمل المؤهلين له بعد استشارتهم بلطف مبيناً فوائده ومحاسنه. وبمثل تلك الطريقة يتناول المرؤوسين عملهم بطيبة خاطر وبحس من المسؤولية والتعاون.

• الميل نحو العمل :

❖ لا تكبر فكرة المسؤولية الا ضمن المعيار الذي تنمو خلاله عاطفة الثبات والتضامن، ولهذا تشعر بضمير حي بأن أعمالنا هي مرآتنا تلاحقنا نحو أي جهة كانت. فعلى القائد الحقيقي أن يعرف كيف يوقظ حس التضامن لدى مرؤوسيه.

❖ من الصعب فرض الاتفاق الكامل داخل الزمرة أو الفرقة. لذلك يجب أن لا يتبادر الى ذهن القائد أن كل عمل يمكن أن يحظى برضى الطبقة الشعبية وكأنه عمل وطني ومحلي يستوجب النزاع مع الخدمات الأخرى. لذلك يمكن توجيه مثل هذه الطبقة الى العمل في الخطوط الحديدية مثلاً -في الانتاج- في المعامل لأنها كلها خدمات تفيد المصلحة العامة كالجيش للوطن. ولأن النزاعات بين المصالح الفردية تؤدي الى الانتحار (من أقوال مورو).

❖ لا يكفي العمل تحت سقف واحد لتحقيق التماسك والوحدة، وإذا توخي عدم تفتت الجهود أو عدم الأخذ بالمتناقضات يجب على أي تجمع مهما كان وضعه أن ينتهي إلى كيان حيوي ومفيد يعمل جميع أفراده بتعاون ثابت ومستمر، حيث يمكن تقسيم العمل بين أفراد هذا الكيان ولكن في سبيل خدمة الصالح العام.

❖ لمحاكمة الأشياء قد يعرض الكائن البشري وجهة نظره الخاصة ،وأيضاً لايرى بعض القادة أحياناً في طريقة العمل الا الناحية التنكيدية والمزعجة لمرؤوسيه فيحجم

عن الأخذ بالمشروع رغم فائدته للصالح العام ، غير أنه من واجبه إنكار الذات والقيام بدور المتفاني شارحا لمرؤوسيه حيثيات العمل المشترك والفائدة المنتظرة للصالح العام.

❖ إن الفكر التعاوني يتعارض كليا مع فكرة المنافسة المادية المبنية حتى يومنا هذا على الحياة الاجتماعية وعلى مواد التربية والتعليم المختلفة، لأن هذه المنافسة تتعارض مع روح التعاون وتحث على حب الذات وتضع المصلحة العامة والفائدة المشتركة في الدرجة الثانية، كما أنها تخلق الطبقات في الشعب /والمعارضة/ وتحث على النزاعات الاجتماعية وعلى الحروب.

٢٣- فن التنظيم:

❖ قبل شرح معنى كلمة حكم -أمر -لابد من إيراد عبارة: وضع في الترتيب أي - نُظّم -

❖ يحكم القادة الضباط الوحدات حسب رتبهم وهذا معروف لدى الجميع وعليهم تثقيف مرؤوسيهم مباشرة ولكن حكمهم عن طريق التسلسل. وفي الحياة المدنية، كالجيش ، تعطى الأهمية عامة للفني بعد التنظيم ان أحد القادة المدعو (بازين Bazaine) الذي نال شهرة في الماضي، عانى الكثير من خيبات الأمل، فكان برتبته (Adjudoanl مساعد) مكلف بتصحيح الرمايات والتدريب على الأسلحة والرماة دون التأثر بجنرالاته المجتمعين حوله والذين يتمنون الحصول على أمر أو على فكرة يمكن أن تخدم أعمالهم الخاصة. فإذا رغب القائد أن يكون على مستوى الجهد المطلوب عليه أولا أن ينظم عمله وأن يسعى بالحصول على الزمن اللازم لمعالجة المشاكل التي ينبغي حلها من قبله كقائد وأن يتقن عملية توزيع الأعمال والجهود وفقا لطاقة واختصاص مساعديه ، ومن ثم تحقيق التوافق بين هذه المهام الموزعة بكفاءة وانسجام أي كما يقال (أن يحسن تحضير الطبخة). بمعنى ان تكون كل ورقة - كل كتاب - وكل تعليمات أو أمر قد أحسن تنظيمها وإنجازها وأرسلت إلى مكانها في الوقت المحدد عن يد أركانه سواء من جواب - أو تعهد أو ضمان-أو توجيه أو غير ذلك وهذا ماأورده (باتريك هيدسيك Patrick Heidsieek) في مذكراته.

❖ لأنه إذا أهمل قانون المراقبة والدقة ينتهي المشروع الموزع إلى الفشل.

❖ يرتكز توزيع العمل على المنفذين حسب أهليتهم وهذا يتطلب لائحة تنظيمية تحدد لكل عمله وبذلك تتأمن وحدة القيادة على مختلف الفروع المنفذة. وكل خلل في التنفيذ سواء من تردد -اضطراب-تهاون-ونزاع يكون سببا للخلل العضوي بين المجموعات المنفذة-ولكن لابد من توفر الآراء حول القائد ليتمكن من خلق المناخ المناسب حول البت بالمواضيع الأساسية التي تحتاج إلى دراسة وتمحيص، وعلى القائد عند المشورة أو الاستماع إلى الآراء أن يقلل الكلام لأنه إذا تمادى في الحديث بدون ضرورة وعدم إفساح المجال لمرؤوسيه لعرض آرائهم، يكون قد حرم نفسه من التقاط أفكار نيرة قد تساعده على استكمال قراره.

❖ وفي كل الأحوال تحتاج الأمور المهمة إلى إشراك مستشارين وأشخاص هم على جانب كبير من حصافة الرأي والتفكير، وعلى القائد المسؤول أن يكون لديه الشجاعة الكافية لاستقبال جميع الآراء التي تساعد على نضوج قراره حول المشروع.

❖ وعند اتخاذ القرار على القائد أن يتجنب التردد -والمناورة المزيفة،وتبدل الاتجاه المفاجئ دون الأسباب الوجيهة المرافقة لهذا التبدل، لأن المواقف المترددة تزرع الشك في إمكانية نجاح المشروع، بالإضافة إلى الشك في قدرة القائد. الذي عندما يتمكن من خلق مناخ الثقة، تنفذ أوامره وتعليماته بيسر ،ويؤمن مرؤوسيه بما يجب عمله عند وقوع الصعوبات المفاجئة فيلتزمون الهدوء مغمورين بشعور التفاؤل. ومن أفضل الطرق والفرص لتقديم حياة وعمل المجموعة خلال الفترة اللاحقة (مثلا الأسبوع القادم)هو تحديد اجتماعات أسبوعية للجهاز الإداري لمعالجة الأمور المعنية، ويمكن استخدام (الجسر الضيق)للمرور بسرعة من دراسة الموضوع تلو الآخر تجنبا للتباطئ الحاصل من اتباع طرق التسلسل. وعلى القائد ان يؤيد ذلك ولكن بشرط الإعلام عن ذلك وبشرط أن يبقى كل في محله ليقوم بتنفيذ ما يتوجب عليه لتجاوز هذا الروتين.

❖ ولكن ما يجب تجنبه بأي ثمن هو خلق متقدمين أو مسئولين بآن واحد لمعالجة والبت بمثل هذه الأمور ،لاسيما اذا تمكنا من فرض نفس السيطرة على نفس الرجال المرؤوسين فهنا تنعدم الثقة المتبادلة والمنفعة المشتركة أيضا كما تضطرب تقاسم

الصلاحيات ويسوء الخلاف والخصام والإثارة.

❖ كل قائد يحيط نفسه بأركان التي تقدم له كل شيء من عيون راصدة-أيادي حارسة-آذان ناصتة-شفائف متكلمة-أدمغة مفكرة الخ. ..ولكن مهما كانت صفة توظيفهم فهم ليسو سوى أعضاء ذات فعاليات منصبة لمصلحة شخص واحد الذي هو القائد ،فليس لهم أي سلطة ومن المخاطرة انابتهم عنه فهم ليسوا إلا موقعين أما القرار فهو للقائد وحده. أما الاهتمامات التي يجب أن يهتم بها القائد هي بالدرجة الأولى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لضمان حسن وتقديم العمل الصالح العام حسب المثل القائل: ستصبح سعيدا عندما تعمل جيدا، ومقابل سلم القيم هناك سلم المسؤوليات، فالمهم لدى القائد أن يوفق بين متطلبات الوظيفة أو العمل وبين إمكانية الرجل المعتمد. وبهذا التصرف يصبح الأفضل للقائد أن يكون قائد كتيبة من أن يكون قائد لواء.

٢٤-الطريق إلى القيادة :

❖ إن أفضل تقدير لدى الرجال المرؤوسين هو حسن القيادة. ولا تعني القيادة لي الإرادات ولا سحقها ولكن اكتشافها لجعلها تلتحم بالأفعال المفروضة أو المقررة لضمان نجاحها فالقائد لا يفتش عن الأمور ليصدر الحكم فقط، بل ليوبد الرغبة الصادقة لدى المرؤوسين في التعاون الإرادي المثمر. لأن تحكم فهذا ليس بشيء ولكن ما هو واجب أن يفهم القائد نفسه ويفهم الغير، وهذا هو أفضل سر في الحياة. (من أقوال فوش). إن الطريق إلى القيادة هو جر الرجال إلى أفضل مردود في سبيل القضية المشتركة بأقل ما يمكن من العثرات وبأفضل تعاون.

❖ يجب أن لا يعتبر المرؤوس كالآلة البسيطة تنفذ أوامر محركها، ولكن ككائن بشري منعم بالذكاء والحرية يعمل القائد على التعاون معه مباشرة أو بالوسائل الأخرى، ويفكر بطريقة مثالية تخدم الصالح العام. والقيادة لا تعني فرض الإرادة على العبيد المجهولين بل تعني الشورى والقيادة معا وتنمية تبادل الرأي والإخلاص للعمل المشترك. علينا الانتباه لكلمة (الأمر) فإنها تحتوي على أكثر من معنى فهي ثروة

فكرية، وسيلة تفارب – مُجمل من المُثل. أن تأمر فهو إعطاء التعليمات للمرؤوس فيما يجب تنفيذه وبمفهوم أوسع لأن تجمع العناصر وترتبها بتناغم وتجعل منها واحد يحمل رغبة وأماني المجموع، ويجب على القائد أن لا يعطي الأوامر إلا خدمة للأمر العام أو الصالح العام الذي تبناه. وإذا كان حق القيادة هو عنوان السلطة فإن الوزن الذي تحقق به مقدار الطاعة يكون قيمة القائد. يجب أن لا تتجزأ الأوامر بالتناقض فإذا عرفنا يوما بأن الرومان كانوا يعينون قنصلين لوظيفة واحدة فهذا كان مرتبا لهم بأن يحكموا دوريا، وكل منهم مسؤول عن أحكامه وحر ضمن الإطار والصلاحيات المحددة له (من أقوال: يورت ده ثيل).

- عندما يعطي القائد الأوامر عليه أن يعني الأسماء ويحدد اسم المسؤول عن التنفيذ فكلما تقسمت المسؤولية كلما اتجهت الى لا شيء. فهو غير ملزم بمعرفة ما يدور في أذهان تابعيه فكل ما يطلبه منهم هو إبداء الرأي والخبرة وعندما يصدر قراره عليه أن يلتزم بفحواه دون تعديل أو اعتذار حتى لو لم يتفق مع الأغلبية.
- كل أمر يصدر يلزم من أصدره بالمسؤولية عنه: فالقائد الذي يقود يجب أن تتوفر لديه الأخلاق والأهلية اللازمة لتحمل مسؤولية الأوامر التي يصدرها فهو غير أهل إذا تهرب منها لذلك على القائد أن يدرك مسؤولياته، وأن يصدر الأوامر الصريحة غير المشوبة والقانونية والتي لايتضمن فحواها الهروب من المسؤولية تنحصر في مرؤوسيه.
- والقائد لا يلتمس الطاعة من تابعيه بل عليه أن يحكم بروية وهدوء وإذا أصدر أمرا أو تعليمات من اختصاصه عليه أن يسمح بالجدال ولا أن يكون عرضة لمناورة مرؤوسيه. (قال الكولونيل مانسون) في كتابه (قيادة الرجال) كل أمر أو قرار في مضمونه أوتطبيقه يبدو متعسفا –جائرا – ومقيدا للحرية الشخصية فهو يحدد الثقة بالنفس فإذا ما لطف ببعض التفسيرات القضائية أو القانونية سينتج عنها انعكاسات نفسية مختلفة وينفتح الصمام الحاجز ويتحرر العقل والفكر التي تشجع على الحرية وإعادة الثقة بالقائد وبالأوامر الصادرة.
- –عندما يصدر القرار وبعد إبرامه يصبح عرضة ومدارا للنقاش والنقد الدقيق، فإذا قيل على مضض لا بد له من أن يصادف العراقيل لإبطاله. لذلك يجب أن تكون

القرارات الصادرة بمنتهى الوضوح فلا شيء يضعف السلطة أكثر من المرؤوسين الذين يدققون في شرعية القرار الصادر ويعملون على تعديله أو إلغائه. كما يجب تدبر الأمر للحؤول دون تكراره بإعطاء التعليمات بالتنفيذ كما هو دون أي تردد. جاء في مذكرة (توليموند Toulemonde) أن تردد القائد يشجع على الافتراض باحتمال الصعوبة بالتنفيذ عندها لا يفكر المرؤوس بالطاعة والتنفيذ، بل بمخالفة الأوامر أو تنفيذها على مضض ولهذا يجب أن تصدر الأوامر سريعة التنفيذ ودون تردد ، لأن كل قرار يعطى بدون تردد يسهل البدء بتنفيذه.

- ومهما كانت القضية المعروضة للتنفيذ على القائد أن يباشر بها دون تردد متبعا المثل الذي يقول :قم بواجبك ولا تكن كسولا لأن ذلك يمنعك بدافع فيزيولوجي يتغلب على كل سلبية. ولا داعي للاسترسال خلف رأي أو فكرة سلبية كالخوف مثلا بل اللجوء الى الطرق الإيجابية التي تساعد على حل العناصر الصعبة فيها. ومن القادة من يوكل تنفيذ العمل بكامله الى مرؤوسيه بغاية الترعيب والسيطرة أو التخجيل ولكن لن يلبثوا أن يجدوا أنفسهم قد فقدوا جانبا من ثقتهم والإخلاص لهم من قبل مرؤوسيهم الأكثر إخلاصا. وإذا قيل أن المهنة العسكرية تذيب شخصية الإنسان، هذا يتم عندما يلجأ الرئيس إلى تقييد أو احتباس إرادة وفكر التابع المنفذ. ومن القول المأثور (لا داعي لعناء النفس في سبيل فهم عبارة بسيطة تحمل على اليأس) عندما يكون الأمر أمام مجهود عمل مهم يحتوي على بعض الغموض. أن القائد الصالح هو الذي يجهد بتحريك الضمائر والإرادات وحتى الأجسام من حوله وإذا قال الرئيس لرجاله (يحفر الحفر تحت المطر وبعدها الطعام) يكون قد جعل من هؤلاء دمى بشرية تتشنج وتبتدئ بإزعاجه. ولكن إذا أحسن التصرف بتعزيز قيمهم في التفاصيل التي لا فائدة منها مبينا فائدة عملهم يكون قد أحسن التصرف بتعزيز قيمهم. قال (بوميرول Poumey rol) يجب أن يتناول تصرف القائد (مظهرين) الجوهر-والشكل: فإذا اهتم فقط بإعطاء الأوامر الصحيحة بغاية حسن سير الخدمة وليس عن نزوة أو هوى شخصي عليه أن يتصرف بفطنة وحصافة مستندا على جوهر الأمور لأنه في كثير من الأمور تتعرض سيمة الأخذ بالشكل فقط إلى انتقادات وانحرافات تؤثر على المضمون. والمهم في

النتائج عندما يتساءل القائد: بماذا يبقى له للتفكير إذا وبخ أو حوكم، وما هو مصير ردة الفعل لدى مرؤوسيه.

❖ أما فوش فقد سبق له أن قال: إن فن القيادة لا ينجح بالتفكير وإصدار الأوامر بالمكان ووضع المرؤوسين بحالة الخمول الفكري والطاعة العمياء فقط بل لا بد من تركهم اتخاذ القرارات التي هي من شأنهم.

❖ عندما يكلف القائد أحد مرؤوسيه بعمل ما عليه أن يطلب منه تقديم المنهاج والمخطط والمقايسة لهذا العمل قبل المباشرة بالتنفيذ ، وبذلك يكون منح تأييده عن معرفة وتأكد بأن ما قدمه المرؤوس يأتلف مع المخطط العام، وعمل على التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر ومنح المساعدة الإضافية إذا استوجب ذلك.

❖ على القائد أن يمتنع عن إعطاء الأوامر المباشرة دون الرجوع الى التسلسل المضاد. وعند صدور الأمر المستعجل المفاجئ بالمباشرة بالتنفيذ دون بطء لايصح إجراء التعديلات عليه أثناء التنفيذ بأوامر متتابعة ومباغتة تجنبا من تشويش المنقدين.

❖ –مما قاله (فوش) إن إعطاء الأوامر يشكل ربع المطلوب أما الثلاثة أرباع الأخرى هي في التنفيذ. وكل أمر يعطى دون مراقبة يؤدي الى البطلان. والمبدأ الواجب التقيد به طيلة الحياة بالنسبة للأوامر هو المناقشة –القرار–التنفيذ–وأخيرا النجاح.

❖ قال يوميرول: إن التسامح نحو أمر لم ينفذ مهما كانت طبيعته هو الاستسلام بعينه. يجب أن لا يعني مفهوم تنفيذ العمل ثلم الصداقة أو الإضرار بها بل تزويقها وإعطائها المعنى الأصيل، وعندما يتطلب العمل الرأي على القائد أن يجتمع مع مرؤوسيه، يطلب آراءهم بعد المناقشة وإذا تمكن من جمع كافة العناصر اللازمة لتكوين القرار فهذا لايعني أنه وصل إلى القرار بالاستناد إلى الصداقة بل هذا ما يفرضه الواجب، وعندما تطرح الفكرة، ومن ثم تناقش فيصدر القرار على الجميع أن يتبعوه دون أي معارضة أو تشويش أو السعي لتبديله، من أقوال (دلسوكDelsue). كان المتسلط (ليوتيLyautey) الشخص الأقل عنادا –انحيازا وتصلبا. والأكثر مرونة وسلاسة ، فهو يستمع الى جميع الآراء ولم يعرض إلا عن الذي يراه غير سوي، ولكن ما إن كان يلحظ أمرا ذا أهمية، كان يعيره الاهتمام اللازم، رغم كونه مخالف لوجهة

نظره، حيث كانت محاكمته للأمور سريعة وذات جدوى، تساعده على اتخاذ القرار السديد، أما الآن لم يعد كذلك لأنه أصبح قائدا لا يعرف اللين. يصدر الأوامر بإرادة من حديد، ولا يقبل النقاش ولا التأجيل ولا المرونة، فهو في منتهى الحدة في تحضير القرارات وفي التنفيذ، هذا هو مذهب القيادة لدى (ليوتي Lyautey).

❖ مهما كانت بداهة القائد ثاقبة وثباته مستمر، قد يضطر أحيانا إلى تصحيح مسار إدارته، ولكن لإضفاء الشرعية على تصحيح أوامره، عليه أن يقدر الأمر وأن يضع في كفة الميزان الثانية الانعكاسات الممكنة التي قد تنال قرار التصحيح لمنع أي بلبلة. أما الاحتياط أو التصرف الذي يتوجب عليه القيام به، هو إعلام مساعديه المعنيين عن سبب هذا التعديل وعدم الاستهتار بذلك، وأن لا تجعلهم يؤثرون القوة والسير على الجماجم.

❖ على القائد أن لا يكرر أوامره الواحدة حتى لا يشعر مرؤوسيه بعدم فاعليتها. أما إذا اضطر إلى ذلك بسبب عدم إدراك كنه هذه الأوامر أو لسوء تفسيرها يمكن تكرارها بواسطة معاونيه الذين ما ينتظرونه من قادتهم أن يكونوا منطقيين. والمنطق يتطلب أن لا يطلب سوى المستطاع، وهذا المسلك ينطبق أيضا على تربية الصغار عندما تطلب منهم أن لا يفعلوا هذا أو ذلك، بينما هي لا تعاقبهم عندما يفعلونه وهذا المثل ينطبق على الرجال الكبار.

٢٥- فن المراقبة :

❖ يسهل إعطاء الأوامر وإصدار القرارات، والأصعب قليلا هو تنفيذها، وبكن ما يميز القادة عن بعضها البعض هو معرفة المتسلطين بينهم.

❖ قال فوش: أنت كقائد أصدرت الأوامر وماذا بعدها ؟ يجب معرفة كيفية تنفيذها مراقبة العناصر-تعقبها لأنك إذا رضيت بإصدار الأوامر فقط فهذا ليس بالصعب غير أن الواجب المحتم هو تنفيذه . فالتنظيم-والأمر والتعاون- لا تكفي بل على القائد أن يتأكد من صحة تنفيذ الأوامر، وأن يقف عند الضرورة القصوى على إجراء التقويم المناسب لها فالمراقبة هي ضرورية على المرؤوسين كما هي واجبة على القائد. فلا بد من أن يتجسد الأمر الصادر في مجرى الحياة ليمر في وجدان العنصر المنفذ ولكن أحيانا

نظرا لضعف الطبيعة البشرية قد يحدث خلل أو انفصال بين المخطط أو المشروع المقرر وبين الواقع السائد أو المعاش، وهذا الدستور هو الذي يوجب ضرورة المراقبة التي يمنع أن تكون تنكيدية مشطة ولكن بناءة تحقق استيعاب وتنفيذ الفكرة إلى الواقع.

❖ ولكن يجب أن تحقق مراقبة القائد استمرار العمل بإيجاب بعيدا عن السلبية، فقد تأخذ شكل التفتيش الدوري أو المفاجئ للتغلب على الروتين. كما يجب أن يتم التفتيش دون إزعاج وان يقبله المرؤوسون بشعور بناء ليس غايته فقط إصلاح الخطأ بل كوسيلة أيضا للسير نحو الأفضل. وعلى القائد في هذا المضمار أن يعرف جيدا هذا الأفضل ويأمر به بكل شجاعة، خاصة إذا وجد أن أحد مساعديه لا يرتقي بمراقبته أوعمله إلى مستوى الجهد المطلوب، شريطة أن يكون هذا التدخل عادلا بنظر جميع مساعديه الآخرين الذين يجدون أنفسهم معاقين بسبب عدم كفاءة أحد زملائهم أما الجماعة التي لا تقوم بأية مراقبة تخشى أن تصبح عرضة لتقهقر نشاطها الذي يمس بمعنويتها كما هو الأمر بتنظيمها. وفي التهاون واللامبالاة لايمكن الوصول إلا إلى منتصف الطريق، حيث يفسد الهدف الذي استقطب الجميع لإنجاحه.فالمراقبة الشديدة هي من أولى واجبات القائد، فيجب أن تكون دقيقة وشخصية دون الواسطة، والقرارات المكتوبة من واجب أحد المساعدين. كما يجب أن تقال أدنى العناصر المنفذة.

٢٦- فن التوبيخ والتعنيف :

❖ ان القائد الذي يخشى توجيه التوبيخ الضروري بداعي تجنب المشاكل والقصص ،أنه غير أهل، لأنه يخلق من حوله جوا من الخلل بالنظام -وباللامبالاة-بصورها المختلفة وهو جبان ينتهي بنظرة الاحتقار من قبل مرؤوسيه.

❖ لأنه يجب توجيه الملاحظة في حينها دون إبطاء لأن الشخص الذي يؤخر توجيه الملاحظة أو التوبيخ إليه يعتقد بأن ما قام به صحيحا أو أن شخصا ذي نفوذ سعى لجانبه مما أبطل فكرة التوبيخ (هذا ما قاله كورو).

❖ إن توجيه الملاحظة الشديدة لغلطة غير مستحقة لها، يعد نقصا في معرفة نفس المخطئ وقد تكون غير عادلة. ولا يعد المذنب مخطئا ومسؤولا إلا بعد أن يمتثل أمام

القاضي والتأنيب الضعيف جدا قد يؤدي إلى إثارة المرؤوس دون جدوى أو مصلحة لأحد. وان توبيخا لا يتناسب مع درجة الخطأ يؤدي إلى نتيجة معارضة تماما لما قصد منه فالمرؤوس قد يرفع شكواه ضد مغالاتها غير المستوجبة. كما يفقد ثقته بعدالة رئيسه -وعندما يضطر القائد الى توجيه التوبيخ الى مرؤوسه ، عليه أن يتذكر بأنه سيكون مجحفا إذا كان توبيخه مبنيا على توجيهات أو معلومات خاطئة. لأن المكر والخديعة أصبحا قادرين وهكذا أيضا الإرادة السيئة.أما الإهمال واللامبالاة الجديرتان بالعقاب يمكن تجاوزهما بتصرف مناسب يأتي العلاج. وعلى القائد أن يتجنب تعميم الخطأ المرتكب ونسبه إلى خطأ وراثي يصعب علاجه، مبطلا مسبقا كل أمل في التصحيح. كما عليه أن لا يفرض أي توبيخ بحالة الغضب أو النرفزة حتى لا يفقد سمعته بنظر مساعديه فإن الأحكام أو التصرفات الهادئة هي الأشد إقناعا لمتلقيها. ومن الخطأ توجيه أي توبيخ أو عقوبة دون هدف الذي يكون تربوي -أخلاقي-أوغير ذلك، خوفا من رد الفعل وخاصة عدم استغلال القائد خطأ المرؤوس لمحاسبته عن أخطاء أو سلوك سبق أن عفا عنه.

- على القائد أن يبتعد عن السخرية من مرؤوسه لأن ذلك يندرج في مفهوم السلوك غير العادل، ويمكن للقائد بدلا من فعل ذلك تسجيل خطأ المرؤوس في دفتر الملاحظات، أما الإنذار فلا بد من أن يتناسب مع الخطأ ،والتدخل المتكرر في العمل يفسد السلطة. وعلى القائد أيضا أن لا يمزج الثبات والإستقامة بالقسوة وأن لا يجعل توبيخه أو تعنيفه قاسيا لأن المرؤوس ينسى الغاية من التأنيب ليتذكر دوما الشتيمة الموجهة اليه. وحول ذلك قال (موروا Mauroe): يبقى القائد المتشدد أكثر محبة لدى مرؤوسيه من قائد آخر ضعيف. وغير مبال. وأفضل وسيلة لهضم هذه الشدة هي المحافظة على كرامة المرؤوس، فإن توجيه الملاحظة وبسرعة هو السبيل الأقل سوءا من استياء دائم ووجه مقطب.
- من الخطأ أن يترك القائد مرؤوسيه يصلون إلى الاعتقاد الثابت بأنهم سيعاقبون إذا لم ينفذوا الأوامر، ويهملون بدون أية مساندة، إذا أوصلهم تنفيذ تلك الأوامر إلى حصر المسؤولية بهم فقط ، فعلى القائد الحقيقي أن يتحمل المسؤولية الكاملة عما يقوم به.

❖ (من أقوال –كورو Cauro) قبل أن نتوسع بشتم حماقات رئيس الخدمة المباشر، عليك أن تدقق في الإجراءات التي قام بها وأن تسأل نفسك بعد أخذك مسبقا لجميع المعلومات المتعلقة بهذا العمل هل تقع في نفس أخطاء هذا التابع ؟؟ وفي هذه الحالة عليك أن تشرح لهذا المرؤوس كل الوقائع والاحتمالات الإيجابية، وتحلل له المعطيات التي آلت إلى أخطائه، ثم توقف عن كل ملاحظة أو توبيخ وساعده على تصحيح مسار عمله فإذا اتعض وتواضع قدم له كل مساعدة معنوية لأنك ستكسب تقديره وصرح له بأنك لو كنت مكانه لا يسعك القيام إلا بما قام به.

❖ هناك طرق مختلفة في العيش وفي التفكير، منها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي فالسلبي منها ينظر فقط إلى النواقص والعيوب لدى الرجال أو المؤسسات دون اغتنام الغرض لمعالجتها والتغلب على المشوب فيها، والإيجابي ينظر بفرح وثبات إلى الحاضر والمستقبل ويقوم بالواجبات المفروضة برغبة وتصميم بالتفتيش عن كل كائن بشري لتوعيته وزرع الأمل في قلبه.

❖ إن القائد الذي يحمل الخطأ لمرؤوسيه فهو ليس بشيء ولن يصل الى شيء، فمن واجبه أن يتحمل المسؤولية عنهم وأن يتوفر لديه الشعور وكأنه هو المخطيء مستذكرا تقصيره بعدم المراقبة وسوء التحضير. ومن المؤسف أنه في بعض الحالات يغتنم القائد وقوع الخطأ من قبل المرؤوس حتى يباشر بتأنيبه على مسمع من حوله وكأنه مجرم، فيفقده الحمية والحماس. من أقوال (فورستر Foerster).

❖ إذا وجدت لديك ملاحظة لقولها الى المسؤول ، اذكرها على شكل نصيحة ثابتة ولمرة واحدة فقط دون تكرارها. فالتوبيخ من قبل القائد ليس كالحمام البارد بل كالنفثة التي تلهب الحماس، خاصة في الأخطاء البسيطة. على القائد أن لا يذكر مرؤوسه بجميع أخطائه السابقة لئلا يضعف الثقة بنفسه ويزرع لديه اليأس وعلى سبيل المثال: منذ وقت مضى قام مهندس سويسري بإجراء التحقيق مع عدد كبير من العمال في مصانع الدرجة الأولى، وبعد توجيه الأسئلة غير المباشرة المجردة من أي إيحاء والوقوف على حقيقة مشاعر هؤلاء العمال، وصل إلى نتيجة بأن ٩٠٪ منهم تعرضوا للتأنيب غير المستحق.

٢٧-فن أو طريق العقوبة :

❖ في القصاص تطبيق العدالة وليس تعزيز الميول الخاصة ، لأن الرجال بطبيعتهم ينشدون العدالة والبعض منهم لا يقدرون القيمة الحقيقية للوقائع الا ظهرت أمام أعينهم. فالعقوبات العامة الآنية المتناسية التقيد بالقانون ليست سوى نوعا من الشعوذة أو الاختيار البدائي لعدالة عمياء، بعكس العقوبة العادلة التي يجب أن تنال كل حالة بدقة وعدل. تكفي لحظة أو كلمة أو ابتسامة أو تقطيب حواجب تكفي القائد المحبوب لتفسير رضاه أو عتابه كما أن العقوبة القانونية المفروضة تعطي ثمارها بالتأكيد. والقائد الذي يرفع صوته كثيرا وكلمة التهديد لا تفارق فمه يفقد سلطته بسرعة. ولا شيء أقدر على هدم الثقة والرغبة في العمل من التعنيف والتوبيخ المتكرر والسخرية الجارحة.

❖ لا يشفي الطبيب الأمراض بالأدوية غير الناجعة أو بالمخدرات، بل لا بد للقائد الحكيم من استخدام الأساليب الناجعة بأفضل الشروط /للثبات والانفتاح/. إن العقوبة ليست بحد ذاتها حق قانوني ولكنها واجب كلي رغم عبئها، ولا يمكن التملص منها، ويجب أن يفهم الرجال بأن من يعاقبهم ليسوا القادة بل القانون نفسه والأنظمة التي هؤلاء القادة يمثلونها.

❖ لنستمع إلى بعض النصائح التي جاء بها الجنرال (مود هواي Maud huy) حيث قال:

❖ لاتعاقب وأنت في حالة غضب، تمهل إلى اليوم الثاني لتحديد وإقرار العقوبة.

❖ استمع إلى الشخص الذي أورد الخطأ، ودقق بوجدان الظروف التي قد تكون ملطفة للعقوبة.

❖ عندما تتأكد من مخالفة السير بالعمل نحو غايته الحقيقية علينا أن نعمل على تقويمه بالضرب بدون هوادة حتى العودة إلى المسار الصحيح أو زوال المادة.

❖ يجب بذل أقصى الجهود بعدم السماح للمرؤوسين للاجتماع، لأن الاتحاد قوة سواء للأخيار أو للأشرار.

❖ لا تنزعج أبدا من كلام عابر أطلقه أحد مرؤوسيك حتى ولو كان شتيمة قبل معرفة

السبب الحقيقي، فإذا تبين كذب هذا المرؤوس وافتراؤه يصبح الحق في تشديد عقوبته وقبل تنفيذها لا بد من الاستماع إليه أيضاً لمعرفة محرضيه.

❖ أما الغلط قد يكون له عدة أسباب:

❖ قد تكون الأوامر المعطاة إلى المرؤوسين غير مستوعبة جيداً من قبل القائد، لذلك يجب تصحيحها.

❖ قد تكون الأوامر المعطاة صحيحة بالنسبة للقائد ولكنها مفهومة بطريقة الخطأ من قبل المرؤوسين المنفذين وهنا يكون الخطأ مزدوجاً. ينال القائد لأنه لم يتحقق من حسن استيعابه من قبل المنفذين مثلاً: عدم تكراره وشرحه. وينال أيضاً المرؤوسين لأنهم قبلوا تنفيذ العمل دون التأكد من صحة ماهية العمل المطلوب ومن نية القائد.

❖ قد يكون الأمر المعطى صحيحاً وغير مشوب ولكن ليس لدى المرؤوس الأهلية اللازمة للتغلب على الصعوبات التي اعترضت تنفيذه. وفي هذه الحالة أيضاً يكون الخطأ مزدوجاً بالنسبة للقائد الذي أوكل تنفيذ هذا الأمر إلى مرؤوسين كان يجب أن يتحقق من أهليتهم. أما بالنسبة للمرؤوس كان يتوجب عليه الاعتذار بعدم قدرته على التنفيذ.

❖ قد تكون المطالب الواردة في الفقرة أ-ب-ج- أعلاه منتظمة وصحيحة ولكن المرؤوس لم يبذل الجهد اللازم. وهنا يتوجب على القائد إيقاظ شعور المرؤوس بشرح مقدار ضرر المصلحة نتيجة هذا التهاون.

٢٨-فن أو طريقة إضعاف وتحييد المقاومات:

❖ من منطلق مهمته قد يضطر القائد الى الطلب من مرؤوسيه تقديم الجهود، لا بل بعض التضحيات التي قد تكون فردية أو جماعية، مفتوحة أو مخبأة، عابرة أو ثابتة، وبالوقت نفسه عليه أن يستشم كل شيء لمعرفة كل حالة متعلقة بمهمته. وما يزعج الرجل ليس عظمة الجهد المطلوب منه بقدر ما تزعجه نوعية هذا الطلب. وبالمثال على ذلك نأتي على تبيان الفرق بين ما تقول للمرؤوس (هل من المكن عمل هذا) كونها العبارة الفضلى عما تقول (اعمل هذا) فبالعبارة الأولى تحافظ على كرامة المرؤوس وتكسبه الشعور بالتعاون الرضائي بدلاً من تلقي أمراً جافاً.

❖ وفي نفس كل كائن بشري لا بد من وجود تعقيد في الإحساس الذي قد ينال من صفاء الضمير وعندما تحاول استقصاء أفضل الصفات لدى الرجل تشعر بنفسك وكأنك تخاطب الجانب المستنير فيه وما هو نقي لديه، متناسيا الإحساس الجيد الذي سيصل إليه حلفائك.وعندما تصل الى الاعتقاد بأنك لا تؤيد إصلاح أي مقاومة فانه من الموافق أن تبقى جريئا وأن تكون جاد الرؤية. ولا تستغرب أي أمر بل احتفظ بهدوئك وحاول في بادئ الأمر معرفة سبب هذه المخالفة أو هذه المعارضة التي قد يكون سببها قرار خاطئ أو موقف أسيء تفسيره، ثم تصرف على ضوء الواقع والقانون والمصلحة وشعور المرؤوسين. ولا تخشى المعاندة المخبولة خلال حديث ودي بل لوضع النقاط على الحروف حاول بهدوء إزالة تعجرف الرجل فاقد الشخصية بإعطائه الثقة وبشرح أخطائه.

❖ لاتحاول النقاش الحاد مع أحد مرؤوسيك أمام الآخرين. بل على انفراد في مكتبك حيث تحاول إقناعه بالبراهين، لأنه كثيرا ما يصر على عدم الاعتراف بخطئه أمام زملائه، وبهذه الحالة تجده قد خجل عندما تصل إلى إقناعه بخطئه. وكلما كان مخاطبك هائجا أو منفعلا يجب أن تقابله بالهدوء واللطف. وعندما تكون لديك الضرورة لمناقشة الفرد، رتب نفسك بتوجيه السؤالات إليه التي تقوده لأن يكون القبول أو الجوانب ينعم على شفتيه أما الأفراد الذين لديهم القدرة على مشاهدة العراقيل والصعوبات من أمامهم ويحجمون عن تجسيمها ، عليك أن تعتبر ذلك مكسبا للنجاح يساعد على حل موضوعك.

❖ إن الذين يستشاط غضبهم لأتفه الأسباب هم عادة ضحية لعقدة النقص تكونت معهم أثناء الطفولة، خاصة عند تلاشيهم في حياتهم وتصغيرهم ممن هم أقوى منهم. وقد يتحول هذا المفهوم لدى البعض إلى نوع من الهلع المخجل المخزي الذي قد ينتهي إلى الوجل المشل. أما لدى البعض الآخر يحدث انعكاسا داخليا من عدم الثقة – والاحتجاج بالدرجة الأولى ضد كل أمر سلطوي.

❖ ومع تلك المظاهر على الرئيس أن يبقى شجاعا وذكيا دون حجز أو توقيف طلبات مرؤوسيه القانونية وعليه عند اصدار الأمر ألا يعير اهتماما الى نوعية أخلاقهم ولا أن

يعطي طابع السرعة القصوى لطلباته ، بل يجعل مجالا للتفكير والدراسة ثم بعد مرور المدة المناسبة عليه أن يطلي الاجابة أو التنفيذ دون تذمر من التأخير ، فيتمثل هذا الاجراء كتدريب العقل على الإطاعة وتسقط فكرة المعاندة أو الاحتجاج.

❖ على القائد أن يستجيب لمطالب مرؤوسيه ، وأن يميز بين درجات المستائين ، فهناك مستاؤون معتنمو الفرص الذين يعنقدون الغبن نحو مصالحم. مثل هؤلاء يجب الاستماع الى وجهات نظرهم ، فإذا صدق شكوى المغبون على القائد أن يشكره لأنه أتاح الفرصة لحس هذا الغبن واصلاحه. أما اذا كانت شكواه في غير محلها عليه أن لايظهر له أي شعور بالاستياء بل يبين له أن شكواه تدل على حسن ثقته بقائده وهذا بحد ذاته مستحسن.

❖ ولكن يوجد لدى البعض ملكة التذمر التي هي على شكل هوس بمحاولة استرداد شيء مفقود. وهذا مرده الى صدمة نفسية أصابته في صباه. ويلاحظ ذلك لدى الاطفال المفطومين مبكرا حيث يتشوقون لمدة طويلة الى الثدي الذي حرم منه. ومثلهم الذين يتشوفون الى تحقيق رغباتهم الكامنة مثل: العطل الاضافية –اكرامية –ترقية –زيادة راتب. ...الخ. يعتبر هؤلاء عموما متذمرون يشكون العزلة، انهم مبهورون لايفكرون الا بأنفسهم حيث يتعذر عليهم الاعتراف أو الاستماع الى وجهة نظرغيرهم ،فقد تغلغل الهوس في نفوسهم واصبحوا لا يثقون حتى بأنفسهم اضافة الى عدم ثقة الغير بهم. وعندما يتعرض القائد لطلباتهم ، على القائد أن يبدو مستقيما ثابتا يستند على النظام والقانون –أو على العادات والاتفاقات المتبادلة ، واذا لزم الأمر يقرأ لهم بصوت مرتفع النصوص القانونية التي تبرر رفضه لطلباتهم ، لأن النصوص المكتوبة لها صفة الأوامر المقدسة الواجب تنفيذها ، مع الاضافة بأن طلبهم غير قانوني وقبوله يحمل الاحتجاج من قبل الغير.

❖ أما الذين يعارضون عمل القائد يمكن تسميتهم بالمحتجين على مزاج وخلق القائد ومع ذلك فهم يملكون بعض صفات القائد التي تجعلهم يتذمرون من وضعهم التابع الذي لا يستحقهم. ومع هؤلاء يجب التصرف بثبات وحكمة وصبر لأنهم يشعرون بأنهم أهل لتسلم قيادات في المستقبل ، وهم ينتظرون تحقيق رغبتهم ليلزموا السكينة.

وعلى القائد أن يحول بحسن تصرفه دون خلق التكتلات ضده بربط العلاقة الحسنة المشتركة بينه وبين مرؤوسيه وخاصة في العلاقات الرئيسية.

٢٩-فن أو طريقة التشجيع والمكافآت :

- -يوجد قادة جاهزون للتدخل لأجل توجيه التوبيخ أو فرض العقوبة -دون أن يكلفوا أنفسهم بكلمة مديح للترغيب في العمل وانهائه. فالكائن البشري يحتاج الى أن يشعر بمساندة من يرأسه فتزداد ثقته بنفسه فيندفع لتنفيذ واجبه باخلاص. ولا شيء يدمر أماني الرجل أكثر من نكران قائده لجهده وعمله ، فتجده شديد الحساسية بكل ما يدور حوله ، فالشك نحو المرؤوس خاصة اذا كان يافعا يجعله مغلقا على نفسه ، وبالمقابل فإن القناعة بعدم امكانية اصلاح أو تقويم هذا المرؤوس يؤدي الى خسرانه فقد تحطم الكثير من القوى الفعالة التي لم تجد أو لم تنل في الوقت المناسب المكافأة والتشجيع الذكي التي توقظ شجاعته.
- في قلب كل كائن بشري تكمن قيما بناءة وايجابية ، على القائد أن ينميها ويطورها دون تردد وهذا ما يبرز صفات القائد عن غيره ويشجع المرؤوس ويساعده على ابراز قيمته وحسن عطائه. ولا يقبل التابع نكران عمله واذا ثلمت الثقة نحوه يرتد منعكسا ضد كل ترتيب أو اجراء يعتقد بأنه هو الضحية. والعلاج الوحيد للقيام به هو اغتنام الفرصة لتركه يقوم بالمبادهة والمحاكمة مستخدما المنافسة والغيرة نحو زملائه ومقوما كل اعوجاج كان قد ارتكبه.
- على القائد الغني أن يحذر الاعوجاج المحزن للرؤساء القدماء الذين يدمدمون بصوت غير مسموع والذين لا يجيدون سوى التأنيب والتوبيخ ولا يبدلون الوجه المقطب بالابتسامة مهما عظم الجهد أمامهم. وقال (لابروير La Bruyere) في ذلك : إذا أردت أن تتعرف على الأشخاص الذين لا يتقنون المدح والثناء والتشجيع بل التعنيف والتوبيخ للمرؤوس والذين لا يحبون أحدا ، تجدهم بأنهم هم أنفسهم المنبوذون.
- ان الحاجة لنيل التقدير والرضى تتدرج من حاجة الانسان معرفة نفسه ومن نجاحاته وفرض نفسه، وهذا يبين مقدار فائدة العمل والمجهود ، كما أن تقدير قيمة

الغير وخاصة القادة منهم يأتي من الاثبات ومن لعب الدور النفسي الجاد.

❖ لا أحد يمكنه أن يقوم رجلا على وشك ثبوط الهمة ، حصل على رضى القائد وشاهد قيمة عمله ، فكلما قدرت الصفات الحسنة لدى الرجل كلما أصبح كريما ومتسامحا.

❖ من مبادىء فن القيادة أن يعرف القائد كيف يظهر رضاه في الوقت المناسب الذي يحتاجه المرؤوس وقد يتم ذلك بعد بذل مجهود يذكر -أو بعد التغلب على الصعوبات ، أو بعد تحقيق أي نجاح يذكر ، وخاصة عندما يلاحظ القائد ضعف ثقة المرؤوس بنفسه. لأن مثل هذا التصرف يعيد الثقة الى نفس المرؤوس ويزيد من نتاجه في العمل.

❖ يحصل القائد على مبتغاه من مرؤوسه عندما يبادره بتنفيذ عمل ما ، بقوله : اطلب منك هذا العمل ، وأنا متأكد بأنك أهل لتنفيذه.

❖ على القائد أن لا يغدق الهدايا على مرؤوسيه بكثرة ، وقد يكون ذلك مستحبا من زمن لآخر ليزيد من سرورهم ، ولكن أن يجعل من هداياه عادة تقليدية فهذا ما يضعف تصورهم. واذا أدرك ونجح في حسن تقدير مجهود مرؤوسه ، فهذا يعني أنه أوجد لدى مرؤوسه شعور العزة التي تنسب الى من أوجدها وأمكنه ابراز التمييز بين الخدمة الآنية وبين العبودية.

٣٠-فن الحصول على المساعدات :

أولا-القائد الصحيح هو الذي لا يعمل كل شيء بنفسه ، بل الذي يعرف كيف يحصل على مساعده :

❖ لا يتمكن القائد عمل كل شيء ، فقط انه الذي يرى الى البعيد من الأعلى ، ويجب أن يكرس نفسه للتفكير ورسم الخطط. وإذا فاته التفصيل يختصر ويقلص ويرفع على مدى نظراته كل ما يتفق مع اعداد وتكوين أهدافه ، لأن عمق التفكير لا يتناسب مع ضبط طروحاته التي تأتي بالدرجة الثانية. هذا ما قاله (Lyautey).

❖ ومن وجهة نظر لويوتي تمارس القيادة من الأعلى الى الأسفل وعلى جميع مراحل التنفيذ. وما التنفيذ الا بدوره من صفات الآمر وهو تابع له أي تفويض قسم من

سلطات القائد الى المنفذ وافساح المجال الى مرؤوسيه لتنفيذ الأمر. وبذلك يمكن اعتبار التنفيذ ذات مفهوم متماسك وحيوي ، وليس قائد وكتل ، بل قائد مع قادة، أو بالأحرى أهرام من القادة.

❖ وما يهم القائد هو الحفاظ على الفكر الحر بالسيطرة على العمل المطلوب عن طريق العقل والقرار.

❖ قال السيد (تارد Tarde) كم من مرة سمعنا أن لويدتي كان حاد الطبع ضد هذه الأسطورة التي تقول : القائد الذي يعمل كل شيء بنفسه -القائد الذي لا يثق الا بنفسه – القائد الذي يعمل ٢٤ ساعة باليوم – فهذا القائد المزعوم هو بعيد عن مفهوم القيادة. لأنه اذا كان يقوم بعمل كل شيء فهذا لأنه لا يحسن تعليم الآخرين للعمل ولمساعدته. واذا كان لا يثق الا بنفسه فلأنه لا يستطيع زرع الثقة بنفوس الآخرين عنن طريق تخصيص وتحديد أعمالهم. واذا كان يعمل ٢٤ ساعة يوميا لأنه لا يعرف استخدام وزنه. ولذلك يجب أن لا يرهق القائد بالعمل بل عليه أن يحدد الأوقات وينسقها.

❖ على القائد أن لا يهتم بالتفاصيل التي يمكن أن يحسن المرؤوسين القيام بها وأن يذخر وقته لدراسة المواضيع العامة التي لا يمكن حلها سواه. فهو يعتقد خطأ أن لا شيء يحسن تنفيذه الا بعد المرور بين يديه ، وبالعكس عليه أن لا ينـهمك بمجرد أن زادت مسؤلياته ليحقق لنفسه المجال للتفكير بالعمل المطلوب الذي هو ضروري لتمحيص خطوطه العليا. فلا بد له من أن يتخلص من كل عمل ثانوي للتفرغ للعمل الأساسي الذي هو من اختصاصه. حسب المثل القائل بأن القائد لا ينتج ولكنه يعمل كل شيء ويأمر بعمل كل شيء.

❖ ما يؤكد حسن القيادة هو أن يحسن القائد انتقاء مساعديه واستخدامهم وفقا لميولهم وبقدر ما ينجح بهذا الانتقاء بقدر ما يحالفه الحظ بالارتقاء والذي يميز القادة عن بعضهم هو أن الناجح فيهم يمكنه الكسب من الآخرين ما يعجز عنه جاره.

❖ وعندما يكون القائد مثاليا لن يكون مساعديه كاملي الصفات. واذا استخدمنا الرجال كما هم ، نجد أن الذين لديهم السلبيات أهم من الايجابيات فهم في المستقبل

الأكثر ضررا للصالح العام ولذلك يجب أن تسود الاعمال التي تكتنفها الحكمة والمحبة. أما في السلبيات يجب بذل الجهد لإصلاحها.

❖ يأتي خطأ القائد عندما يخشى سلفا سوء تنفيذ العمل الموكول من ادارته ، فيتصرف لوحده دون أن يمحض الثقة لمساعديه في سبيل تنفيذه. فمن جهة يجد مساعديه الذين تركهم جانبا قد فقدوا كل بداهة أو ابتكار لصالح هذا العمل ، ومن جهة أخرى لا يتمكن القائد أن يلتفت ويهتم بكل شيء بآن واحد فيضطر للنجاح حصر اهتمامه بموضوع واحد أو أكثر دون الكل فيخسر النظرة الشاملة التي هو مسؤول عنها.

❖ وعلى القائد أن يقبل محصلة تنفيذ العمل الذي أمر به بشكل أدنى قليلا مما لو هو قام بتنفيذه لأنه سيأتي يوم وقد يكون أقرب مما يظن حيث يجد فيه أن مساعديه الذين وثق بهم قد نفذوا العمل المطلوب بصورة أفضل مما لو قام بها بنفسه.

❖ يجهد القائد الحقيقي بعد التماس مع رجاله بأن يعيد النظر بخطته من حيث كسب صداقات جديدة لنجاح عمله ، أو ترويض مساعديه واشراكهم في أعماله الإدارية لمدة زمنية محددة ، ليمكنهم من استيعاب خطته وانعكاساتها ، وبذلك سيتمكن من زيادة سيطرته ومن توفير الزمن اللازم الى المهم لديه.

❖ ان نفس القائد الغيورة تهدم نفوس وأفكار مساعديه الذين هم بحاجة ماسة اليهم. وفي سبيل العمل يضاعف الجهد ويتم التدخل في التفاصيل نيابة عن المسؤولين وبهذا يفقد القائد من سلطته ومن وقته ، لأنه اعتقد بأنه سعى الى الأفضل بينما هذا الأفضل كان عدوا أي مناقضا للصالح العام. من أقوال (ريفو Rigaux) في مؤلفه (جهد الحكماء) :

❖ ان القائد الذي يرغب عمل كل شيء بنفسه ولم يعرف ضرورة احاطة نفسه بمساعدين ذات كفاءة سيجد فشل مشروعه وتشرذم أعماله ذات يوم حيث ينتهي الأمر بغيابه مع الزمن. ولا يصح بأن ينفذ بنفسه عملا يستطيع أحد مرؤسيه القيام به مثله ، وذلك ليبقى طليقا للقيام بأعمال يتعذر على غيره القيام بها.

❖ قد يصادف القائد في حياته ساعات ازدحام تتطلب مضاعفة الجهود لإنجاز

أعماله، وقد تحمله تلك الأعمال أعباء أكثر من غيره ، فإذا استولى عليه الشعور بعدم امكانه لإنجازها في الوقت المحدد رغم الجهد المبذول ، قد يعود ذلك الى عدم تنظيمه الجيد ، أو لتدني عمل المساعدين لديه ، وفي الحالتين يعود الأمر الى خطأه. فلا يمكن تنفيذ أوامر السلطة بكل دقة الا اذ أعطيت الأوامر الى مساعدين على معرفة جيدة لما يجب تنفيذه بكفاءة وبإرادة مخلصة. ولهذا على القائد أن يهتم بكشف جميع صفات مساعديه وقدراتهم ليضعها في خدمة الصالح العام. وحسب قول (ليوتي) هناك فئتان من الناس : فئة طفيلية وفئة مشرقة وعليك أن لا تجعل نفسك محاطا الا بالمشرقين لأنهم يحصّنون مقدرتي.

ثانيا-طريقة انتقاء المساعدين :

- لا يكفي للأهلية التقنية أن تكون قائدا. قد يتواجد أشخاص ذات قيمة سواء من بحاثة أو علماء تقنيين مشهورين الذين قد يصلحون أمناء سر أكفاء للقائد. ولا يستطيعون النيل برتبة القائد ويكتفون بالعمل ضمن الصف الثاني. فلا بد هنا من معرفة سر نجاح السيد (ليوتي Lyautey) فيما دعاه (دوتارد) معنوية الرجل التي يمتلكها (ليوتي) في أعلى درجاتها والتي يلخص مضمونها بهذه العبارة :الرجل هو كل شيء -يقضي ويعالج كل شيء – ولكنه أيضا يعاير ويقيس كل شيء أيضا يعرف أين هو والى أين يستطيع أن يعلو بمؤهلاته بنجاح .
- ان الذين يخافون المسؤولية وتنقصهم الارادة القوية والذين يستأخرون أمام الصعوبات ويحاولون دوما أن يكونوا بالظل غير مكشوفين فهؤلاء لا يصح أن يكونوا قادة. ان الذين تنقصهم الأهلية لاتخاذ القرارات -مترددين -مؤجلين كل شيء ، والذين يسهل عليهم تبديل الرأي بشكل مستمر ، لا يصح أيضا أن يكونوا من عداد القادة. ومع ذلك يوجد الكثير من الرجال الذين يعتقدون بصحة أهليتهم للإرتقاء والصعود ، ولا يعترفون بواقعهم ، فهذا يعود الى عدم قدرتهم ومعرفتهم على تحليل القيم الفاضلة وعلى تمييز الكمون المختبئة بمقدار معرفتهم للصفات المتطورة.
- وقد أورد السيد (ديلسوك Delsuc) مثالا على ذلك بما يلي : اذا وضعنا نفس الأشخاص تحت إمرة قائدين : أما الأول فقد عرف كيف يحركهم لتنفيذ أوامره

وكيف يقنعهم بأهمية المهمة الموكولة إليهم فيلبون دعوته بإخلاص وتفاني، يعتبر قائد ناجح، أما الآخر يبدي دوما تذمره من عدم كفاءة مرؤوسيه مسرعا بين الأول والآخر مشجعا ومستنهضا هممهم فليس هو إلا قائدا فاشلا. (وحسب قول موروا):

❖ كثيرا ما يجتمع حول القائد الناجح الزمرة أو الجماعة المشكلة من الأخصائيين المخلصين له والذين يترك لهم القائد كامل الحرية لمتابعة العمل المطلوب حسب ظروفهم. أما ما جاء به (كورو Courau) يتلخص بوجوب التفتيش عن رجال أشداء من حيث الأهلية والتفكير ، من قبل القائد للقيام بتنفيذ مشروعه دون تراخي، لأن التفاني والإخلاص من قبل المرؤوسين هما اللذان يحولان دون الفشل.

❖ فإذا أردت أن تحاط بفريق يتمتع بالأخلاق، دع نفسك متعالية وتغاضى عن بعض الحماقات التي قد تصدر عن أحد المساعدين ويكتفي بمعاملته بلطف.

❖ قال (كاراد Carrad) لا يكفي أن تنتقي القائد بل لا بد من تعيين زمن هذا الانتقاء، فإذا تم بصورة مبكرة وقبل الأوان قد ينتج عن ذلك ضررا لأن صاحب العلاقة المنتخب قد لا يكون على مستوى المهمة الموكولة إليه فينهار بعد انتكاسه.

❖ يجب أن تتوفر الرغبة لدى القائد الأقل نشاطا بأن يدقق كل شيء بنفسه، وخاصة الوقوف على الأمور التي لم يكن راضيا عنها ولكن دون تجاوز مرؤوسيه الذين رغم وقوع الخطأ في نطاق عملهم لا بد للقائد من أن يترك فهم المبادهة والحرية لمعالجة الخطأ الوارد.

ثالثا: على القائد أن ينمي المبادهة لدى مساعديه وأن يحملهم المسؤوليات :

❖ إن القائد الذي يعرف مهنته جيدا لا يمتص الأوامر المعطاة له ، بل يفاعلها ويضاعفها. إن معنى كلمة إعطاء الأوامر هو توليد قيادة (حسب قول ليوتي) أي تفريخها في أنسجة الجسم ، وليست هذه الخلايا الحية سوى :القادة.

❖ ولأجل تأمين المساعدين وتسهيل ربطهم مع رفاقهم ، لا ينبغي على القائد أن يعسكر فيما بينهم أثناء قيامهم بتنفيذ المهمة ، بل من المفيد له أن يرفع عنهم المسؤولية المنحصرة فيهم ، وأن يشركهم في عمله الخاص شارحا لهم مبادراته. فإذا توصلوا إلى فهم مساعيه فإنهم يسعون بأقى سرعة ممكنة للوصول الى تحقيق رغبة

القائد. والمهم في الأمر هو تجنب خطر الإزدواج بل اغتنام الفرص لإظهار قيمة كل جهد مفرد إذا امتزج مع الجهود الأخرى ليشكلا وحدة متطابقة. إن ساعة من الإتفاق والتعاون حول موضوع واضح لها أكثر تأثيرا من تدريب فرقة على إعادة النظام. لايمكن خلق القائد بمجرد إعطاء الدروس في كلية ، بل لا بد من اتباع الطرق التي تساعد على معرفة المسائل الدارجة في الحياة السرية للقائد وما يتطلب الأمر من انتقاء المساعدين الموافقين على فكرته. وعلى القائد أن لا يخشى إسناد تحمل المسؤولية إلى ذوي القيمة والقابلية من المعنيين لتحملها. وعلى الفريق المختص للتنفيذ أن يتمتع بالحرية الكاملة لعرض آرائه ، فلا شيء أخطر من دعسة الفرام المتكررة التي تنتهي إلى توقف المحرك ففي الكثير من الأحيان تلقى المبادرات الإيجابية الرفض القاطع عندما يجد هذا الفريق قد ذل نفسه أو أنه عرض ابتكارات كان الروتين فيها هو السائد. وفي مضمار المهمة الموكولة إلى القائد على هذ الأخير أن يعرف توزيع المسؤوليات على تابعيه في الزمن المناسب وحسب قدرة كل منهم. كما يتوجب عليه مساعدتهم للتغلب على الصعوبات التي تعترضهم وأن يوجههم نحو ضرورة تفهم واقع كل حالة قبل المباشرة بها لضمان النجاح فيها. حسبما جاء في قول (كارارد Carrard) وعلى كل قائد أن ينمي ثقة مرؤوسيه على أن يتبصروا هم أنفسهم بالحل المناسب. ويرتكب خطا فادحا اذا قام بتوبيخ مرؤوسه المختص بالتنفيذ والذي تصرف بحسن نية لأن ذلك يقلل من مستوى ثقته بنفسه. فالطيب والأناة ليسا من دلائل الضعف ، خاصة إذا شعر المرؤوس أن وراء ذلك الحلم قلبا كبير فإنه يزداد تصميمه على الوصول الى الهدف المطلوب.

- لا تتواني أن تعرف بنفسك عن طريق الإجتماعات أو المجالس المحددة أو بالتماس مع الأفراد في سبيل مصلحة العمل لأن ذلك يظهر ويوطد حسن العلاقة والاستحسان بالإضافة الى الفائدة العامة. وبهذه المناسبة لا بد من أن تشير إلى مسؤولية كل شخص في اطار العمل المطلوب. وبقدر ما ينكر التابعون دورهم عندما يشعرون بأنهم سيكونون المحرك للآلة المجهولة آنيا لديهم ولكنها ستكون نتاج جهودهم وعنوان نجاحهم.

❖ إن التفكير في مضاعفة القوانين وأوامر الخدمة يجب أن يتناول الأشخاص والمعايير المختصة فالزيادة في إعدادهم دون داع يحدث التشويش للقائد وكذلك بالمقابل فإن النقص في عددهم يحمل القائد عبئا اضافيا يبدد وقته وفعاليته ، وفي هذا المضمار يجب أن يتغلب منطق الكياسة وحسن التصرف على المنطق الهندسي.

❖ وفي كل درجة من سلسلة الأشخاص العاملين على القائد أن يميز بين ما يجب تقنينه وبين ما يجب تركه لقرارالمسؤول. وبالطبع على المستوى الأدنى فيما يتعلق بالعاملين لا بد من تطبيق القواعد والنصوص الواردة من المستويات العليا ، ولكن تلك الآلية البدائية في التنفيذ لا ينتج عنها أي خطر ولكن في بعض الأحيان يستحسن ترك المبادرة إلى من هو أعلى منهم.

رابعا : على القائد أن يعضد مساعديه وأن يركز سيطرتهم في المجال الذي يخصهم:

❖ وفي جميع الأحوال يوجد عدة طرق لشل وتثبيط همم المساعدين منها :

- التدخل بصورة معاكسة وخاطئة في قطاع العمل المكلف به.
- التأجيل في المحاكم لكل المواضيع التي تخص هؤلاء المتدخلين.
- عدم تنفيذ أية مبادرة يكلفون بها.
- إعطاء وخلق الجو المضحك والسخري لكل فكرة تعرض عليهم للنقاش والتنفيذ.
- عندما يحملونهم الخطأ بشكل حقيقي فيحولونه إلى الغير.

❖ يختبر القائد الحقيقي نفوذه وقوته إذا احتضن مرؤوسيه من عمال ومعلمين، فإذا احتضن العمال ليسحق الأقوياء وإذا كانت الحالة بالعكس يحاكم العمال ويدمرهم وفي النهاية سيدمر نفسه، إنه مسعى خاطئ، مناف للسلوك الواجب اتخاذه. وهذه تجربة عظيمة لكل القادة والشخصيات المسؤولة في كيفية كسب ثقة الآخرين. وفي الغالب يسمع شكاوى بعض القادة من مرؤوسيهم بقولهم (لايمكن الاعتماد عليهم) (يصدر عنهم دوما بعض الأخطاء) (ليس عندهم أية مبادرة) الخ. .... ولكن هل هؤلاء القادة أجهدوا أنفسهم بالتفتيش عن طريقة لتطوير هؤلاء المرؤوسين ؟

❖ وهناك بعض القادة في سبيل تثبيت زعاماتهم أو تفوقهم لا يتهاونون في تقبيح مساعديهم بالقيام بعمل مشؤوم لا يلبث أن يكونوا هم الضحية.

❖ تجنب توجيه أي توبيخ أو تعنيف إلى قائد الخدمة أمام الآخرين أو أية ملاحظة أمام أحد مرؤوسيه إذا أردت حماية السلطة وعدم تقويضها أو عدم زرع الفوضى في العمل الذي تقوم فيه.

❖ هناك الكثير من القادة الذين لا يعيرون الاهتمام لدعم واحترام مسؤوليات مرؤوسيهم. والحقيقة نطفئ حريق البيت مباشرة قبل السؤال عن الذي أحرقه. وهذا طبيعي ومن الواجب التدخل مباشرة عند اشتعال الحريق ولكن من الضروري إعلام الوسطاء مباشرة وهم المتجاوزون دوما، حتى لا يعتبر تدخلا مباشرا في خاصتهم. وإذا لم يصار إلى إعلامهم فأن هؤلاء المسؤولين لن يشعروا بمسؤولياتهم، خاصة عند تغيير أوضاعهم دون استشارتهم أو توجيههم. فتبتعد عنهم كل غبطة في العمل وينخفض سلطانهم على مرؤوسيهم.

❖ وهنا الأمر يقتضي الابتعاد عن كل غيرة أو رغبة تصل إلى إبعاد أو إثارة المرؤوسين ضد رؤسائهم بل العكس على القائد أن يشيد بعملهم وقيمتهم الفنية والأدبية ومساندة وضعهم بزيادة سلطتهم ليس فقط للردع وإعطاء الأوامر ولكن للمساعدة والمكافأة.

خامسا: على القائد أن يخلق الجو المناسب :

❖ يعد مناسبا خلق الجو الودي بين أفراد الفريق من قبل بعض القادة فذلك يعزز التضامن بينهم فيستوحي مساعديه المثل الصالح الذي أبداه القائد بجعله تقليد مستمر ولا شعوري الذي يحملنا على التكيف حسب الأحوال. وتسوية الصعوبات التي تنتج عن عدم الكفاءة بمودة وإخلاص.

❖ لا شك أن العمل يجلب الخير لصانعيه. وحقا يجب على كل واحد منا أن يتلمس بعمله مثال الرجل الجيد الذي تنبثق عنه قوة حية راسخة في طبيعتها فلا بد من تجاوب العمل المشترك والتعاون في المشاريع الكبرى مع الشعور الاجتماعي حتى لايعتبر نفسه منفردا ومعزولا عن محيطه. ويجب أن تتجاوب روح التعاون مع الشعور الاجتماعي في الإنسان. وحتى يتمكن الإنسان من العمل بإخلاص على المرء أن يرتفع

فوق نفسه بل أن يكون راضيا عنها تمام الرضا. ومهما حاورك الشك تجاه مساعديك لابد من إيجاد العلاج الواقي لخلق هذا التعاون. وقد قال ليبوتي في هذا المجال:

❖ (عليك التوصية بالعمل بحسن نية وبكل بشاشة وسرور).

❖ إن الرجل الذي يعمل ببشاشة وحسن النية يعطي المثل لمن حوله وهذا يكسب الثقة ورواج العمل المطلوب، وكل بسمة تطلق داخل جدال جدي تضفي السرور بين الأطراف المعنيين وتحفز على استنباط أفكار جديدة. وخاصة عند الانشغال بأمور العمل، على المسؤول أن يزن العبارات التي ينطق بها أمام مرؤوسيه وأن يلازم الجدية غير المتزمتة في مراحل النقاش، وأما بعد ساعات العمل يمكنه تناول الحديث الحر مع مساعديه.

٣١- على القائد أن يحسن التعاون مع القادة الآخرين :

❖ يجب أن لا يعتبر فريق العمل مسخر بالضرورة ولا مرغم أو مستعبد ولآ نصير خاضع عن طريق القوة ، بل هو جماعة من الرجال المجتمعين بملء إرادتهم لإنجاز عمل ما أو قضية مشتركة بجهد وإخلاص متساوين دون النفور من أية مسؤولية ودون ضمر أية عداوة أو مكيدة ، تجمعهم فكرة الوصول معا الى نتيجة جماعية سارة بالدرجة الأولى دونها الربح الخاص ، وبمثل ذلك المسعي وتلك الأفكار تتطور المدنية والفكر البشري من أقوال (لوسيان روميه Lucian Roumier).

❖ حتى يستطيع الفريق المتعاون الحصول على فائدة خصبة في عمله يجب أن يكون متجانسا في الفكر والإرادة ، ومن الطبيعي أن لا يستطيع كل فرد من هذا الفريق القيام بنفس حركة زملائه ولكن المطلوب أن لا تزعج حركته أي عمله حركات الآخرين بجانبه بل عليه وهو في محله أن يسهل عمل زميله ، ولهذا السبب على كل فرد أن يتبع بملاحظة منه نشاط عمل زملائه ليتزامن مع عملهم ، منكرا ذاته ومتجنبا خرق أو قطع توازن عمل الجماعة التي يعمل ضمنها لأن عمل المجموعة يتطلب الثقة الكاملة بين جميع الزملاء وفي جدية وتناسق العمل المشترك.

❖ عندما لا يسود التعاون بين قادة الفرق يحدث القلق والتباطؤ وهذا يؤثر على نتيجة العمل ولا بد يوما من أن يلاحظ المساعدون هذا الخلل، وعندئذ ينضاف القلق من

ناحيتين: منها إذا انحاز فريق منهم مع أحد القادة ضد الآخر مما يفسد العمل ويحول دون التسامح والمصالحة ، أما الناحية الثانية إذا أجمع عناصر الفرق على الابتذال وعلى سوء التصرف نحو قادتهم بحجة عدم أهليتهم وإجراء مثل هذا التصرف لمجرد حالة طارئة واحدة.

❖ يجب أن تقدر مدى الصعوبة التي تحدث أثناء تعاون القادة مع بعضهم فالأمر ليس بالسهولة فالقائد يجب أن يكون قمة الأخلاق ، وبقدر ما يتعمق خرق هذه الأخلاق بقدر ما يكون مس الشعور مؤثرا. فلكل قائد مسؤولياته عليه تحملها ، والدفاع عنها رغم كونها متضادة مع مسؤولية زميله ، ولهذا يجب أن يسود التفاهم بينهما ، ولا شيء أخطر على وحدة وفعالية الفرقة من الأنتقادات والتشويشات الدائمة بينها وبين الفرقة المشاركة بالعمل. وبمقدار ما يكون النقد حيويا بشكله وبناء في جوهره ، وبقدر ما هو متراخ وهدام فهو سلبي الفائدة ومغمور بالمرارة.

❖ إن الذي لا يستطيع الابتكار ولا التفكير الصحيح لا يحق له توجيه النقد وتصرفات الذين هم في أتم الجرأة في التصرف، وليس النقد المجدي هو نقد الكلام للكلام بل هو نقد الأعمال وجوهرها وتنفيذها بتقديم الطرق الأفضل.

❖ إن أي جو ينشؤ في فريق مرصدا لمراقبة أخطاء الفرق الأخر خانقا ومشلولا لأن الشرط الأول الواجب لكل فريق هو المساعدة الأخوية بينها -وكل محاولة للنجاح على حساب ضرر بقية الفرقاء يؤدي إلى فقدان الثقة وإلى جعله غير أهل لتحقيق مهمته. لأن التفاهم والتعاون والإخلاص هي أولى الفضائل التي يجب أن تسود وعلى كل قائد أن لا يدع سوء التفاهم يسمم الوضع بينه وبين الفريق الآخر الذي هو مثل غيره شديد الحساسية تجاه كل تصرف طائش. أما سبيل التفاهم المتبادل بين الفرقاء يجب أن يرتكز على ما يلي:

١- محاولة فهم أحدهما الآخر.

٢- ترك الأخرون يفهمون الوضع بدورهم فالقائد لا يلجأ أبدا إلى الغموض ولا يقبل بغير المفهوم.

❖ يكفي أحيانا تطمين الآخرين بإعطاء الشروحات اللازمة والإجابة الصادقة على

كل سؤال لإبعاد كل شك ووضع النقاط على الحروف ، والذي يهم الجانب الآخر هو المواقف القانونية التي يخضع لها الجميع ، فالكذب هو مفسد وقارض ، والنفوس تطمئن لكل ما هو صحيح وحق. أما الصدق بين القادة يبعد الجفاء والخبرة الصحيحة تسهل العمل المشترك. أما الأمانة واللطف حما الأكثر اغراء نحو التعاون المشترك في تنفيذ العمل ، وفي كل الأحوال يجب الامتناع عن أي نقاش أو جدال عنيف وعن التفوه بكلمات بذيئة يصعب تجاوزها. فالإرادة الحسنة بين الرجال تسمح بالنقاش البناء مع الحفاظ على الاحترام والاعتبار المتبادل. وفي مثل تلك المواقف المتنازعة على الرجل أن يضع نفسه بالمقابل وفي وضع من ينازعه ، عندئذ سيفهم جيدا وضعه ويتصرف مع قبيله ببصيرة وأناة وتفهم.

❖ وما قاله (روغيرت Roguerte) في مؤلفه القوة الأدبية : علينا أن نهتم أولا بتفوقنا الأدبي أو بالأحرى بإصلاح طبائعنا مبتعدين عن كل تصرفات طفيلية التي تزرع الانقسام في سبيل المصلحة الذاتية ، فالوقت الذي نحن أشد الحاجة إلى الاتحاد وأن حب الذات هو مصدر جميع الشرور، كيف يمكن بوقت واحد المناداة بالخير والسلم وزرع الخلافات؟ كيف يمكننا الحديث عن الأخوة والوفاق بالوقت الذي به نضمر الضغينة في القلوب ؟ أليس ذلك خيانة للوطن ؟ وعندما يكون التعاون غير صادق يتأثر العمل بين أيدينا عندما لايعتقد الرجال بالجهد المشترك ينعدم الفكر الجماعي المشترك ويدمر. وعندما يعتقد كل منا أنه يجب أن لا يمتزج إلا بمن يسره أو يشابهه بالرأي وعندما يصبح الحب عنوانا للقوة والبطش وعندما ينقطع الاحترام والثقة المتبادلان لابد من اللجوء المشترك إلى التفاني والإخلاص في المسلمات للتغلب على الأزمات المارة. وهذا ما نادى به (شيفر Schaeffer).

❖ يجب العمل كجماعة مخلصة لتجنب الخسارة وحصر الفائدة في الجيب.

❖ العمل ضمن المجموعة يعني الحصول على فائدة مشتركة ضمن جهد مشترك.

❖ في العمل المشترك قد يحدث تضحيات أو انفلات بعض الجهود لصالح آخرين، ولكن من جهة أخرى يحصل السرور والبهجة المشتركة والتعزية النفسية بنجاح العمل المتفق عليه.

٣٢-أسرار القائد :

- إذا أريد تسوية المسائل الكبرى في البشر يضيع المرء ويبتعد عن القواعد التي هي الأساس لمدينتنا (هذا ما قاله فوش).
- فإذا كانت الغاية القصوى لدى الرجل هي التفتيش عن الخيرات الأرضية ، فلن يجد حدودا لمسعاه ، وبالعكس فالمهم بالنسبة للرجل هو أن يزرع في قلبه حب الحياة والاستعداد للحياة الآخرة عندها قد يتمكن من الوصل الى بعض النجاح في مسيرته المعاشية.
- فتشت طويلا عن الأسباب العميقة اللازمة الاقتصادية والنفسية التي اجتاحت العالم، فلم أعثر الا على سبب واحد، هو أن مدينتنا فقدت الروح العالمية التي كانت تسيرها وتعضدها.(من أقوال بيله – غولان).
- على القائد أن يتسربل بالصفات الأدبية إضافة إلى الميزات المهنية. وهي تتطلب دورا مقدسا يجول به بين الجميع في السلم والحرب. وما يمكن قوله للقادة الذين علينا أن نتبعهم ونتشبه بهم هو أن يتمسكوا دوما بالفضائل الثلاث وهي : الإيمان -الرجاء-المحبة. (من أقوال ديشار).
- عندما نستعرض مقدار العبء الثقيل الذي يجب أن يتحمله القائد في الحكم، تظهر أمامنا الوصية الثمينة التي يجب أن يتقيد بها القائد هي أن يجعل نفسه محبوبة. وهذه الصفة تقوده إلى حسن التفاهم مع مرؤوسيه،- وضع الخطة السليمة لمشروعه- نفح إرادته في أفكار جميع المنفذين لمشروعه - والاشتراك معهم بوفاق تام لتنفيذ الواجب المشترك ولتحقيق العدالة وكل ذلك يجب أن يتم بالمحبة والإخلاص. وعلى القائد قبل كل شيء أن يتمتع بشخصية فذة معتمدا على ارادة الله ، وأن يدرك حقيقة مهمته وأن يكون واقعيا ولا ينساب خلف الخيال لأن الفرق دوما هو شاسع بين الواقع وبين ما هو مطلوب تحقيقه. ان الله يساعد الذين يعملون باسمه.

الفهرس

من منشورات دار علاء الدين

. في الثقافة السياسية
———————— د. حسن حنفي

. الإعلام والتوعية المرورية
———————— د. شاكر مخلف

. الأعمال الكاملة
———————— ندرة اليازجي

. التربية السليمة للطفل
———————— موريس لين

. خصيصا للحمير
———————— عزيز نيسن

. الجوانب الجغرافية في حماية الطبيعة
———————— د. أمين طربوش

. سيد درويش حياته ونغمه
———————— أحمد بوبس

. الأقصوصة السوفيتية المعاصرة
———————— د. ماجد علاء الدين

. الرواية التونسية حتى عام ١٩٨٥
———————— ك.ك. لومونوف

. رفيق شكري اللحن الأصيل
———————— أحمد بوبس

. كيف نعتني بالطفل وأدبه
———————— اسماعيل الملحم

. الواقعية في الأدبين العربي والسوفيتي
———————— د. ماجد علاء الدين

. الحسين بن منصور الحلاج
———————— سمير السعيدي

. البيئة وحمايتها
———————— نسيم يازجي

. الكويت في عيون امرأة دمشقية
———————— جهينة الحموي

. المنمنمات الإيرانية
———————— ريما علاء الدين

. تعلم كيف تمارس علم النفس
———————— سمير عبده

. الضابطة العدلية
———————— تركي موال

. العراق صفحات من التاريخ السياسي
———————— د. كاظم موسوي

. الصحافة السورية بين النظرية والتطبيق
———————— د. عدنان أبو فخر

. ذكراه في القلب
———————— آنا غارغارين

. تعلم الطفل في الأسرة والمدرسة
———————— اسماعيل الملحم

. صفحات من تاريخ فن الرقص
———————— فائق شعبان

. ما الأدب المقارن
———————— د. غسان السيد

. الأمثال الشعبية الفلسطينية
———————— فوزي حمد قديح

. برتراند رسل
———————— سمير عبده

• مغامرة العقل الأولى
.. .. فراس السواح
• لغز عشتار
.... فراس السواح
• الحدث التوراتي
.... فراس السواح
• دين الإنسان
.... فراس السواح
• آرام دمشق واسرائيل
.... فراس السواح
• جلجامش
.... فراس السواح
• بدايات الحضارة
.... عبد الحكيم الذنون
• تشريعات بابلية
.... عبد الحكيم الذنون
• تاريخ القانون في العراق
.... عبد الحكيم الذنون
• الديانة الفرعونية
.... واليس بدج
• سويداء سورية
.... مجموعة مؤلفين
• شريعة حمورابي
.... ت. أسامة سراس

• طقوس الجنس المقدس
.... إنانا ودوموزي
• الشركس في فجر التاريخ
.... برزج سمكوغ
• المراحل التاريخية لتطور النظام الاداري في سورية
.... دنحو داورد
• اليمين واليسار في الفكر الديني
.... د. حسن حنفي
• الاسلام والحروب الدينية
.... د. محمد عمارة
• نظرية الدولة في الفكر العربي المعاصر
.... د. محمد جمعة
• مذكرات عن الانقلاب العسكري
.... ميخائيل غورباتشوف
• الأساطير والحقائق عن عائلة ستالين
.... ت.د.ماجد علاء الدين
• الأخوة كينيدي
.... ت.د. ماجد علاء الدين
• مذكرات امرأة
.... روشن بدرخان
• من الرماد إلى الرماد
.... عائشة أرناؤوط
• ملحمة الزمن
...............ت.د. ماجد علاء الدين

هذا الكتاب

يحتوي هذا الكتاب على دراســة مفصلة حول تنمية الشخصية والطرق الســليمة حتى يــكون الانســان ناجحاً في حيــاته ومــثالا للآخرين في تحقيق الأعمال الكبيرة دون كلل أو ملل.

هذا ويتوقف المؤلف عند الصفات والميزات التي يتسم بها القائد الاجتماعي و السياسي والعلمي ، وماهي السبل التي على الانسان أن يتبعها للاقتراب من درجات التفوق في المجال الـذي يعمل فيـه.

الـكتاب مفيد لأوساط واسعة من القراء.

... الناشر

يطلب الكتاب على العنوان التالي:
دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة
دمشق ص.ب ٣٠٥٩٨
هاتف : ٢٣١٧١٥٨ – ٥٦١٧٠٧١
فاكس: ٢٣١٧١٥٩ – ٥٦١٣٢٤١